

## МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

**ДОМБРОВСЬКА Наталія Романівна**

доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу Західноукраїнського національного університету  
<https://orcid.org/0000-0003-1573-7833>  
e-mail: [natali\\_d.71@ukr.net](mailto:natali_d.71@ukr.net), [n.dombrovska@wunu.edu.ua](mailto:n.dombrovska@wunu.edu.ua)

*У статті предметом дослідження слугують аспекти якісного та ефективного управління організаціями і підприємствами. При тому, підкреслюється закономірний висновок про те, що в умовах кризи, обумовленої повномасштабною війною, змінюються акценти і прерогативи в управлінні стійкістю та сталим плановим розвитком суб'єктів господарювання. Якщо за умов стабільності національної економіки – це складання і реалізація програм та планів нарощення обсягів господарської діяльності, ефективне використання ресурсів і збільшення прибутку та рентабельності, то в середовищі кризи – перехід «на рейки» антикризового менеджменту, коли предмет уваги – економічна безпека бізнесу, відповідні механізми й інструменти її забезпечення. На таких засадах метою дослідження визначено обґрунтування інструментів та засобів модернізації системи антикризового менеджменту підприємств в умовах війни. Реалізація вказаної мети дозволила напрацювати комплекс засобів вдосконалення та розвитку систем менеджменту вітчизняних підприємств.*

*Ключові слова: менеджмент, антикризове управління, економіка підприємства, менеджмент організацій, модернізація управлінської системи, війна, криза, нестабільність, економічна безпека.*

## MODERNIZATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

**DOMBROVSKA Natalia**

Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and Business  
West Ukrainian National University

*In the article, the subject of research is the aspects of high-quality and effective management of organizations and enterprises. At the same time, the natural conclusion is emphasized that in the conditions of a crisis caused by a full-scale war, the emphasis and prerogatives in the management of stability and sustainable planned development of business entities change. If under the conditions of the stability of the national economy, it is the drafting and implementation of programs and plans for increasing the volume of economic activity, the effective use of resources and the increase of profit and profitability, then in the midst of a crisis, it is a transition "to the rails" of anti-crisis management, when the subject of attention is the economic security of business, appropriate mechanisms and tools for its provision. Based on these principles, the purpose of the study is to substantiate the tools and means of modernization of the anti-crisis management system of enterprises in war conditions. The implementation of the indicated goal made it possible to develop a complex of means of improvement and development of the management systems of domestic enterprises. It was established that, taking into account the identified prerequisites, the introduction of anti-crisis management systems should be carried out in accordance with the sequence of formation of the corresponding strategy. The priority areas of improvement of the anti-crisis management mechanism should be: 1) improvement of quality management and resource provision; 2) modernization of operational efficiency management; 3) development of management systems for extended reproduction of economic and resource potential. Based on these priority areas, a set of anti-crisis management measures should be formed, which business entities should implement in the near future. It has been proven that in order to enable the implementation of the anti-crisis strategy, it is necessary to hire a suitable specialist (deputy general manager of the enterprise) and implement his activities in the organizational structure of enterprise management.*

*Key words: management, anti-crisis management, enterprise economy, management of organizations, modernization of management system, war, crisis, instability, economic security.*

ДОМБРОВСЬКА, Н. (2024). МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Development Service Industry Management*, (3), 87–92. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(13))

DOMBROVSKA, N. (2024). MODERNIZATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR. *Development Service Industry Management*, (3), 87–92. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(13))

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На правду, повномасштабна війна як призвела до розвитку цілого спектру нових викликів та загроз функціонування суб'єктів вітчизняного бізнесу, так і оголила й до того існуючі слабкі місця і проблеми. Вітчизняні підприємства в умовах кризи опинилися перед складними викликами збереження не тільки

беззбиткового господарювання, але й узагалі – здатності до виживання, протидії банкрутству, збереження бізнесу і вкладених в нього ресурсів та капіталу.

Зазначене обумовлює актуальність і своєчасність підняття проблематики вдосконалення існуючих і розробки нових теоретико-методичних і прикладних засад вдосконалення антикризового менеджменту не тільки збереження бізнесу в існуючих критично складних умовах господарювання, але й забезпечення його прибуткової діяльності і стратегічного планомірного розвитку.

### ***АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ***

Питання економічної безпеки, що пов'язані з антикризовим управлінням в бізнесі, достатньо системно і комплексно досліджені такими науковцями, як К. Горячева [1], Т. Донченко [2], Т. Зубко [3], В. Куцик [4] та ін. При тому, цілий спектр нестандартних рішень в системі управління організаціями та підприємствами, які на тепер отримали назву антикризового управління, розкриваються у публікаціях таких науковців, як Я. Березівський [13], С. Бушуєв [5], О. Вартанова [6], Т. Васильців [7; 13], А. Войтушенко [8], Т. Городня [7], М. Дорош [5], Г. Еатон [12], Л. Іванова [13], Я. Качмарик [9], С. Кривова [12], М. Куницька-Ляш [13], Р. Лупак [7; 9; 13], Н. Наконечна [13], О. Пашенко [10], Н. Рудь [11], В. Томах [12], О. Христенко [13], Н. Шакур [5], І. Шестер [6] та ін.

Водночас наявні результати наукових праць потребують подальшого вдосконалення задля пошуку нового інструментарію антикризового менеджменту, на основі якого можна налагодити сталий стабільний розвиток та забезпечити стійкість господарювання українських підприємств за існуючого зовнішнього і внутрішнього середовища їх діяльності.

### ***ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

У новому бізнес-середовищі необхідне застосування як принципово нових методів та механізмів антикризового управління, так і поєднання їх між собою, скерування бізнесу на траєкторію сталого збалансованого розвитку. Зазначене слугує все ще не вирішеною частиною наукових досліджень в аналізованій сфері.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Метою статті є обґрунтування інструментів та засобів модернізації системи антикризового менеджменту підприємств в умовах війни.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

Критично складні умови господарювання в умовах повномасштабної війни в значній мірі обумовлені тим, що достатньо реальним стає ризик банкрутства підприємств. Хоча, визначати систему антикризового управління поняттям система банкрутства не зовсім коректно і точно, власне кажучи, тому що банкрутство – юридично підтверджений факт неплатоспроможності, коли економічний суб'єкт не в змозі перебороти силу глибини і невідворотності кризових явищ. З цієї причини наслідком банкрутства є ліквідація підприємства. Однак, розвиток кризової ситуації для господарської одиниці не завжди закінчується банкрутством. В багатьох випадках розвиток кризової ситуації є поворотним моментом для удосконалення системи антикризового менеджменту. Якщо система антикризового менеджменту здатна на ефективні антикризові впливи, то в своєму розвитку вона переходить на якісно новий рівень і досягає найбільшого розвитку і розквіту.

Процес банкрутства в системі антикризового управління є механізмом оздоровлення і послідовного більш високого рівня розвитку підприємства. Очищення національної економіки від неефективного підприємництва за допомогою інституту банкрутства є засобом її оздоровлення в цілому, оскільки дозволяє зберегти на ринку життєздатні суб'єкти, що господарюють.

Проаналізувавши досвід банкрутства, можна зробити висновок, що воно дає основи антикризового управління для короткострокового періоду, не спираючись на чітку структуру і не включаючи елементного аналізу, однак цілком обґрунтовано з погляду методичного забезпечення і заходів для виведення суб'єкта господарювання з кризової ситуації.

Однак, коли антикризове управління на рівні підприємства характеризує сукупність заходів і методів, то воно не носить системного характеру. Антикризове регулювання характеризується як мікроекономічна категорія, що також спирається на ряд заходів і не трактується як система управління. У системі антикризового управління необхідно виділити ряд підсистем: діагностики фінансового стану й оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства; маркетингу; антикризової інвестиційної політики; управління персоналом; реінжинірингу бізнес-процесів; виробничого менеджменту та ліквідації підприємства. Антикризове управління необхідно розглядати у всьому комплексі його проблем, пов'язаних з критично складними умовами господарювання як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

В системі антикризового управління впровадженню внутрішніх механізмів стабілізації роботи підприємства приділяється особлива увага. Якщо масштаби фінансового кризового стану не дозволяють з

нього вийти за рахунок реалізації внутрішніх резервів, то підприємство змушене скористатись зовнішньою допомогою у формі санації з ініціативи підприємства або в терміни проходження справи про банкрутство. Коли підприємство не досягне фінансового оздоровлення, то проводиться фінансове забезпечення ліквідаційних процедур у відповідності із чітко окресленою підсистемою антикризової ліквідації підприємства.

В одних дослідженнях антикризові внутрішні механізми фінансової стабілізації пропонується розділяти на оперативні, тактичні та стратегічні. В інших – на оперативні і стратегічні, захисні та наступальні. Однак, загальна модель фінансової рівноваги подається, як рівність можливого обсягу генерування власних фінансових ресурсів підприємства і необхідного обсягу споживання власних фінансових ресурсів з встановленням лінії фінансової рівноваги.

Зауважимо, що обсяги генерації власних фінансових ресурсів складаються із чистого операційного прибутку, суми амортизаційних відрахувань, суми приросту акціонерного капіталу при додатковій емісії акцій або збільшенні розмірів пайових внесків в статутний капітал та приросту власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел. Обсяги споживання власних фінансових ресурсів складаються із приросту власних інвестицій, суми дивідендного фонду, виплат за рахунок прибутку, обсягів коштів на соціальні, екологічні й інші зовнішні програми, що фінансуються за рахунок прибутку, різниці між обсягом передбаченого до виплати в поточному періоді основного боргу та обсягом можливого одержання кредиту в цьому періоді, а також врахування приросту суми резервного (страхового) фонду підприємства.

Модель фінансової рівноваги розрахована на акціонерні та пайові підприємства. Погоджуючись з такою методикою розрахунку фінансової рівноваги для підприємств, що мають акціонерний капітал, потрібно було б її доповнити аналітичним інструментом «аналіз закріплення на ринку». Перший крок в аналізі закріплення на ринку полягає у визначенні вимог покупців відносно продукції підприємства і прохання про розміщення своїх вимог щодо їх значимості. Другий крок – провести опитування покупців для визначення їх поглядів щодо здатності підприємства задовольнити їх попит. Необхідно визначити сильні позиції підприємства на тлі слабких місць конкурентів. Перші потрібно відстоювати, а на другі – наступати. Важливо виявити і свої слабкі пункти, які потрібно укріплювати.

Подальший розвиток інвестування і усунення неплатоспроможності вітчизняних підприємств потребує кваліфікованого управління інвестиційним портфелем. Останній – це цілеспрямовано сформована сукупність фінансових інструментів, якими у досліджуваних підприємств є цінні папери для здійснення фінансового інвестування. Тому для таких підприємств ототожнюються поняття «інвестиційний портфель», «фондовий портфель» і «портфель цінних паперів».

У фінансовій сфері потрібно не тільки приділяти увагу діяльності, яка пов'язана з інвестуванням вільних коштів у цінні папери інших підприємств, а й активно займатися регулюванням курсів власних акцій і виплатою дивідендів. З одного боку високий курс акцій – це обличчя підприємства чи компанії, джерело довіри клієнтів, споживачів і кредиторів. З іншого – механізм регулювання курсів акцій має створювати додатковий резерв надходжень грошових коштів, що досить важливо в умовах економічної нестабільності. Обережний або консервативний інвестор надасть перевагу фінансовим інструментам з невисоким рівнем ризику, а відповідно і з невисокою нормою інвестиційного прибутку, в той час як агресивний інвестор вибере фінансові інструменти з високою нормою інвестиційного прибутку, не зважаючи на значний ризик по них.

Вирівнювання компонентів процентного ризику – це імунізація цінного паперу. Кращі можливості для одержання доходів дає купівля довгострокових облігацій в такий момент, коли очікується зниження ставок проценту. Набір процентних ставок по облігаціях з різними термінами погашення відображає тимчасову структуру, а набір процентних ставок по облігаціях з різним ступенем неплатежу відображає структуру ризику. Багаточисельні агенти не схильні до ризику. Їм важливіше процентний ризик хеджувати, ніж грати на ставці проценту. Це робиться підбором активів і пасивів по їх тривалості, процентними опціонами, фіксацією верхнього чи нижнього рівня ставок процента, процентними свопами обов'язків агента. Вирівнювання облігацій по тривалості погашення – головний ключ до ефективної переоцінки і їх імунізації для захисту від змін ставок процента. Розкиданість доходності облігацій називається спредом процентних ставок. Чим більший ризик неплатежу, тим більший спред, який вимірюється пунктами. Один пункт складає 0,01 %. Облігації, що мають більшу ліквідність, містять в собі надбавку до ціни і забезпечують більш низьку доходність з більш низьким спредом.

По-третє, після формулювання місії і основних задач антикризового менеджменту суб'єкта господарювання описуються бізнес-процеси. Їх можливо проводити по підприємству, в окремому підрозділі, в групі підрозділів, або в межах однієї функції. Рішення про те, які рівні будуть задіяні, слід приймати команді менеджерів з самого початку проведення антикризового реінжинірингу. Бажано це зробити проводячи семінар менеджерів на тему «Управління якістю процесів». Бізнес-процеси, які будуть використані підприємством, ранжуються по їх важливості і поточній ефективності. Рішення про те, з чого почати роботу повинне базуватись на оцінці того, який ефект він може дати, виходячи із його стратегічної важливості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства, що позитивно вплине на інші процеси.

Для вітчизняних підприємств типові бізнес-процеси включають матеріально-технічне забезпечення, збут, виробництво. Дослідники можуть називати це функціями, але якщо їх описати, як потоки роботи, що

переходять від одного працюючого, відділу, чи структурного підрозділу до іншого, то тоді це процеси. Наприклад, збут може початися із заповнення працівником замовлення, продовжитися плануванням виробництва, навантаженням, транспортуванням продукції до торгової мережі, формуванням рахунку-фактури в бухгалтерії, контролем за зарахуванням грошей на рахунок. Завершити даний процес на великому підприємстві можна передачею інформації в бухгалтерію та інформаційно-обчислювальний центр. Такі макропроцеси потрібно розбивати на субпроцеси першого, другого і більше рівнів. Але завжди принцип деталізації процесу повинен бути один: перехід потоку роботи від одного працівника до іншого.

Функціонування організаційних структур завжди спирається на чіткість виконання бізнес процесів. Вони повинні мати мету, яка за їх формою відповідає змісту. Робота над розробкою дій щодо проведення реінжинірингу організаційної структури передбачає взаємопов'язані кроки. По-перше, це вибір спеціалістів, які будуть займатися цією роботою. Ними можуть бути менеджери вищої ланки, включаючи генерального керівника. По-друге, потрібно погодити основні правила, за якими будуть організовані робочі зустрічі команди менеджерів. Це фіксується і роботу слід проводити без попередніх оцінок ефективності наявної структури. Задача полягає не в тому, щоб критикувати або підтримувати те, що існує зараз, а просто гарантувати, що нова погоджена структура є кращим із можливих варіантів підтримки і руху в досягненні місії підприємства. При цьому звертається увага, що досягнуте відноситься до підприємства, а не до осіб найвищих посадовців. Коли це буде погоджено у генерального керівника появиться задача розподілити спеціалістів на посади. При цьому одним із обмежуючих чинників є припущення про рівень компетентності існуючих посадових осіб. Ставиться завдання розробити структуру управління, що найбільше буде підходити до підприємства, а не структуру, яка є «найменшим злом» в існуючій ситуації і при наявному персоналі.

При цьому розробку стратегічних цілей системи антикризового менеджменту доцільно здійснювати у розрізі компонент внутрішньої структури економічної безпеки (економічна незалежність; ефективність функціонування та здатність до подальшого розвитку) суб'єктів господарювання (рис. 1).

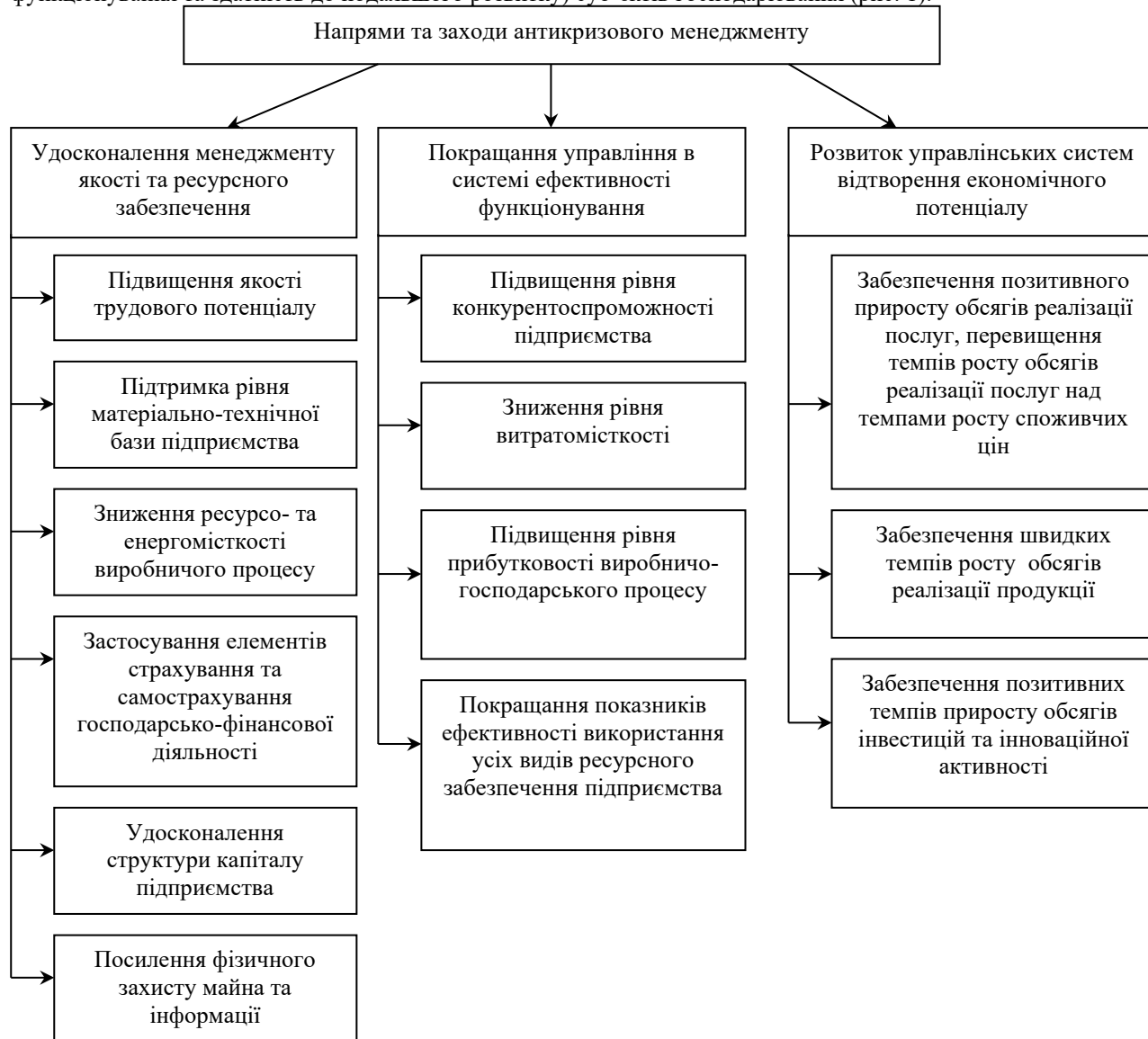


Рис. 1. Напрями та заходи антикризового менеджменту підприємств в умовах кризи

Джерело: авторська розробка

У більшості випадків робота над організаційною структурою починається із набору умовних пропозицій, що може і повинне бути. Менеджери намагаються творчо міркувати і забезпечити розгляд всіх можливостей. Власне, робота з реінжинірингу підприємства починається на третьому кроці з питання, чого ми хочемо від організаційної структури. Тут кращим буде метод мозкового штурму. У відповідності з його правилами ідеї записуються, а потім засвоюються.

Четвертий крок – це дискусія і узгодження ключових характеристик навколо яких повинна будуватися організаційна структура. П'ятий крок включає оцінку наявної організаційної структури з точки зору бачення ключових характеристик. Такий аналіз показує, де існуюча структура відповідає розробленим вимогам, а де не відповідає. Абсолютно нормально, коли виявляється, що існуюча організаційна структура може бути кращою, але, як правило, отримуємо суміш із позитивних і негативних наслідків. На шостому кроці головним завданням є аналіз ключових характеристик і творче осмислення можливих варіантів. Сьомий крок полягає в оцінці різних варіантів організаційної структури. На наступному кроці потрібно вибрати найкращий варіант. І останній крок включає в себе визначення основних аспектів, які потрібні для антикризового управління при переході до нової структури. Таким чином, розробка організаційної структури – важлива складова чинного проекту з реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання у складних умовах, зокрема повномасштабної війни.

При розробці реінжинірингу одним з найважливіших засобів формування бізнес-процесу, є його карта. Вона дозволяє команді менеджерів побачити всі складові процеси, їх відповідність один одному, сильні і слабкі сторони нового процесу. Важливо те, що бізнес-процеси формалізуються і піддаються економіко-математичному моделюванню. Провідні фахівці при аналізі бізнес-процесів використовують різні методики, зокрема метод структурного аналізу процесів. Виходячи з принципів теорії антикризового моделювання даних і ієрархії процесів, вважаємо, що одним із методів визначення критичного шляху виконання бізнес-процесів, може бути мережеве планування. Головне завдання вказаного методу – правильно побудувати мережу процесів і субпроцесів за допомогою схем інформаційних потоків. Для вітчизняних підприємств спочатку потрібно визначити типові бізнес-процеси. Ними можуть бути: вибір технології виробництва тієї чи іншої продукції, визначення вимог до нової продукції та її розробка, спостереження за конкурентами, вибір і сертифікація постачальників, вибір, сертифікація і навчання дилерів і співробітників торговельної мережі, реклама продукції, дослідження ринку, виконання замовлень моніторинг покупців і скарг дилерів, найм нових співробітників, ремонт обладнання, робота над якістю продукції, маркетингу і руху підприємства, авансування нових видів продукції та інше.

Вибір бізнес-процесів повинен відповідати чотирьом критеріям: стратегічна важливість процесу, його життєспроможність, чекання і вимоги клієнтів на продукцію, досягнення бажаних результатів. Через співставлення оцінки елементів за SWOT-аналізом команда менеджерів виявляє сильні і слабкі сторони бізнес-процесів, звертає увагу, на чому потрібно сконцентруватись, що залишити в існуючих процесах, а що треба змінити аби система антикризового менеджменту функціонувала якнайкраще.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

В умовах критичної кризи суб'єктам господарювання слід істотно змістити акценти власних систем менеджменту, а саме перейти на засади антикризового управління, що являє собою напрацювання і впровадження цілісної сукупності механізмів, інструментів та засобів, здатних гарантувати економічну стійкість, життєздатність, захищеність від нових викликів та загроз, а також поступове функціонування і розвиток підприємств у відповідності до їх стратегічних і тактичних планів, у т. ч. антикризових.

Актуальність проблеми удосконалення систем менеджменту суб'єктів господарювання, зокрема впровадження антикризових підходів, адекватних для збереження стійкості її об'єкта, включно з особливостями фінансово-господарської діяльності та зовнішнього ринкового середовища, а також прийнятних для подальшого обґрунтування ефективних і дієвих механізмів зміцнення економічної безпеки господарської діяльності, обумовлюється загальними тенденціями розвитку підприємництва в Україні в умовах кризи: високим рівнем економічного ризику діяльності, значною часткою збиткових і недіючих підприємств, недостатньо фінансово стійких; високим рівнем тінізації бізнесу тощо.

З урахуванням виявлених передумов запровадження систем антикризового менеджменту слід здійснювати у відповідності до послідовності формування відповідної стратегії. Так, пріоритетними напрямками удосконалення механізму антикризового менеджменту мають стати: 1) вдосконалення управління якістю та ресурсним забезпеченням; 2) модернізація менеджменту ефективності функціонування; 3) розвиток управління розширеним відтворенням економічного та ресурсного потенціалу. За цими пріоритетними напрямками слід формувати сукупність заходів антикризового менеджменту, які суб'єктам господарювання слід реалізувати в найближчій перспективі.

Для уможливлення забезпечення реалізації антикризової стратегії необхідно прийняття на роботу відповідного фахівця (заступника генерального керівника підприємства) та імплементувати його діяльність в організаційну структуру управління бізнесом.

Перспективи подальших досліджень стосуються обґрунтування системи ресурсного забезпечення

формування й реалізації механізмів та інструментарію антикризового менеджменту функціонування та розвитку підприємств в умовах війни.

### Література

1. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст. 2003. № 8. С. 65-67.
2. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2020. № 3. С. 124–132.
3. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. Бізнес Інформ. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
5. Бушуєв С. Д., Дорош М. С., Шакур Н. В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. Управління розвитком складних систем. 2016. № 26. С. 49-57.
6. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 30-34.
7. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект ХХІ. 2017. Вип. 1. С. 52-57.
8. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. Управління розвитком складних систем. 2019. № 37. С. 13-17.
9. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
10. Пашченко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 406-410.
11. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Економічний форум. 2022. № 2. С. 69-79.
12. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинники конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743>.
13. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони серія: економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 104-109.
14. Lupak, R., Kunytska-Iliash M., Berezhivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting. 2021. no. 7 (7). pp. 1785-1798.

### References

1. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. Economist. Vol. 8, pp. 65-67.
2. Donchenko, T.V. (2020). Theoretical foundations of enterprise rehabilitation: essence and functions. Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Vol. 3. pp. 124–132.
3. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the communications company. Economy. Management. Business. Vol. 3. pp. 81-88.
4. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. Business Inform. no 12 (479). pp. 244-249.
5. Bushuev, S. D., Dorosh, M. S., Shakun, N. V. (2016). Innovative thinking in the formation of new project management methodologies. Management of the development of complex systems. no. 26. P. 49-57.
6. Vartanova, O. V., Shester, I. V. (2013). Creative management as a basis for the development of creative employees of the enterprise. Social and labor relations: theory and practice. no. 2. P. 30-34.
7. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. Intelligence XXI. Issue 1. P. 52-57.
8. Voitushenko, A. A. (2019). The concept of creative potential in the field of project management. Management of the development of complex systems. no. 37. P. 13-17.
9. Kachmarik, Y. D., Lupak, R. L. (2005). System of solutions for the process of reproduction of the labor potential of corporate systems. Accounting and analytical systems of business entities in Ukraine. no 15 (1). P. 105-110.
10. Pashchenko, O. P. (2017). Creative management as a success factor of modern business. Global and national economic problems. no 17. P. 406-410.
11. Rud, N. (2022). Creativity in the management of innovative activities of the enterprise. Economic Forum. no. 2. P. 69-79.
12. Tomak, V., Kryvova, S., Eaton, G. (2023). Creative management as factors of enterprise competitiveness. Economy and society. no. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/274>.
13. Khristenko, O. V. (2022). Peculiarities of the implementation of creative management at modern enterprises. State and regions series: economy and entrepreneurship. no. 2. P. 104-109.
14. Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Berezhivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting. no. 7 (7). P. 1785-1798.