

**УДК 005.7:004.9**

*Фединець Н. І.,  
nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,  
Researcher ID: P-3237-3596,  
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Саврас І. З.,  
i\_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,  
Researcher ID: HGD-6495-2022,  
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Фоменко О. І.,  
ofomenko@gmail.com,  
бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання, пов'язані з організацією управління підприємствами з використанням інформаційних технологій. Метою статті є визначення основних тенденцій щодо використання інформаційних технологій для забезпечення функціонування бізнесу. У статті акцент зроблено на інформаційних технологіях, що найбільше підходять підприємству в умовах кризи. Актуальність проблематики дослідження зумовлена пошуком шляхів забезпечення можливості функціонування підприємства в умовах кризи. Підтвердженням актуальності цього питання є значний інтерес зі сторони наукової спільноти. У ході дослідження встановлено, що для організації роботи підприємства в умовах кризи інформаційні технології повинні реалізувати завдання захисту інформації, віддаленої роботи працівників, активізації процесів продажу та надання послуг. Виявлено, що в нинішній час для забезпечення діяльності підприємства необхідні інформаційні технології захисту інформації, організації віддаленої роботи користувачів та налагодження і підтримання зв'язків із клієнтами, збільшення обсягів діяльності. Доведено, що вибір конкретної інформаційної технології менеджером залежить від ряду критеріїв, та названо основні з них. З'ясовано, що вагома роль у забезпеченні захисту інформації належить брендмауерам, автентифікації та авторизації, шифруванню даних, маскуванню даних, брокерам безпеці. В сучасних умовах віддалена робота персоналу підприємств можлива з використанням технологій відеозв'язку, хмарних технологій. Акцентовано увагу на тому, що в сучасних умовах збільшенню каналів збуту сприяють технології просування продукції та послуг у соціальних мережах. Аргументовано, що успіх багатьох управлінських процесів залежить від того, як організований процес управління підприємством в умовах кризи. Запропоновано механізм антикризового управління підприємством на основі інформаційних технологій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на огляд IT-ринку, оцінювання можливості вирішення ряду завдань, що виникають перед менеджерами для забезпечення ефективного функціонування підприємства і в умовах зовнішньої кризи.

**Ключові слова:** менеджмент, інформаційні технології, організація, управлінські рішення, криза.

*Fedynets N. I.,  
nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,  
Researcher ID: P-3237-3596,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Savras I. Z.,  
i\_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,  
Researcher ID: HGD-6495-2022,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Fomenko O. I.,*

*ofomenko@gmail.com,*

*Bachelor's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE USING MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES**

***Abstract.** The article examines topical issues related to the organization of enterprise management using information technologies. The purpose of the article is to determine the main trends in the use of information technologies to ensure the functioning of business. The article focuses on information technologies that are most suitable for an enterprise in crisis conditions. The relevance of the research issue is determined by the search for ways to ensure the possibility of the enterprise's functioning in crisis conditions. The relevance of this issue is confirmed by the significant interest of the academic community. In the course of the study, it was determined that for the organization of the enterprise's work in crisis conditions, information technologies must implement the tasks of information protection, remote work of employees as well as activation of sales and service provision processes. It was revealed that currently information technologies for information protection, organization of remote work of users and establishment and maintenance of relations with clients, increase in the scope of activities are necessary to ensure the company's activities. It is proven that the choice of a specific information technology by a manager depends on a number of criteria and the main ones are named. It was found that firewalls, authentication and authorization, data encryption, data masking as well as security brokers play an important role in ensuring information protection. In modern conditions, the remote work of enterprise personnel is possible with the use of videocommunication technologies and cloud technologies. Attention is also focused on the fact that in modern conditions, the increase in sales channels will be facilitated by the technologies for promoting products and services in social networks. It is argued that the success of many management processes depends on how the enterprise management process is organized in crisis conditions. A mechanism of anti-crisis management of the enterprise based on information technologies is proposed. Further research can be focused at reviewing the market of IT, assessing the possibility of solving a number of tasks that arise before managers to ensure the effective functioning of the enterprise in conditions of an external crisis.*

**Key words:** management, information technologies, organization, managerial decisions, crisis.

**JEL Classification:** L15, M10, M19

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-10>

**Постановка проблеми.** Інформаційні технології широко використовуються в усіх сферах сучасного життя. Без застосування таких технологій у нинішній час важко уявити реалізацію функцій системи управління. Постійне оновлення технологій у сучасній економічній діяльності вимагає ретельного підходу до огляду ринку, аналізу їх функціональних можливостей, вартості впровадження та реалізації, визначення критеріїв оптимальності вибору.

Вітчизняний бізнес функціонує фактично в умовах кризи. Така криза розпочалася з 2019 р. і знаменувалася падінням обсягів реалізації, скороченням діяльності та оптимізацією персоналу, зумовлена епідеміологічною ситуацією. Продовженням та поглибленням кризи стали військові дії. Кризові умови змусили бізнес розглядати нові методи та умови організації праці персоналу та відокремлених структурних підрозділів. У багатьох випадках подальше функціонування бізнесу було можливим лише завдяки використанню відповідних інформаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність теми дослідження підтверджується появою значної кількості праць, що стосуються

антикризового управління підприємством: М. Джалалова [1], І. Єпіфанова, Л. Зверук, Н. Давиденко, А. Камнева [4], В. Коваленко, Є. Чопікова, З. Литвин [6], О. Мельниченко [7], К. Мокряк [8], А. Сало [9], О. Силкін, П. Муж [10], Р. Скриньковський [11], В. Супрун [12], О. Тимошенко, О. Буцька, Ф. Сафарі [13], В. Фучеджи [14] тощо. Зокрема, І. Черленяк, О. Курей зазначають, що алгоритм подолання кризи повинен визначатися деревом цілей, послідовністю та цілеспрямованістю рішень, евристикою рішень, адекватністю дій, сформованих рішеннями, оцінкою результатів у вимірі соціальних, економічних, політичних, культурних цінностей і вартостей [16].

В. Горбулін, Ю. Даника обговорюють виникнення нових кіберсоціальних відносин та їхні можливі когнітивні та соціальні наслідки, оцінюють вплив на суспільство сучасних інформаційних технологій, насамперед тих, що мають ознаки цілеспрямованих інформаційно-психологічних дій, пов'язаних із кризою [3].

Попри це, особливості існуючої кризи макрорівня зумовлюють потребу в дослідженні питання використання інформаційних технологій при управлінні підприємствами.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є визначення основних організаційних аспектів управління підприємствами з використанням інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес управління підприємством, а особливо в умовах кризи, потребує прийняття складних управлінських рішень щодо підвищення ефективності його діяльності та виведення з кризи. Це передбачає здійснення діагностики поточного стану підприємства, аналізу фінансової спроможності, виробничого потенціалу, можливостей покращення ефективності функціонування, розробки стратегічного плану антикризового управління підприємством, створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства, створення ефективної системи маркетингового управління підприємства, вибору прибуткової продукції, товарів та послуг та їх надання. Зазначене зумовлює необхідність використання інформаційних технологій, що здатні підвищити інтелектуальний рівень рішень, що приймаються менеджерами підприємства, та забезпечити їх реалізацію.

Зокрема, В. Самойленко зазначає, що зміст антикризового управління розкривають такі етапи:

- діагностика кризового стану підприємства;
- визначення обсягів кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку;
- формування цілей та завдань антикризового управління;
- розробка програми антикризових заходів, включаючи механізми мотивації;
- контроль за реалізацією програми антикризових заходів, коригування завдань програми [14].

В. Самойленко зазначає, що реалізація етапів антикризового управління більш ефективна при використанні інформаційних технологій. Основними центрами управління бізнес-процесами з використанням інформаційних технологій автор називає виробничі підрозділи, комерційну службу, фінансову службу [14].

Під інформаційною технологією розуміємо процес збору, обробки та передачі даних для отримання необхідної інформації про стан будь-якого об'єкта, процесу чи явища. Система управління підприємством включає предметні області організації, мотивації та контролю процесів підприємства. Інформаційні технології є невід'ємною частиною цієї системи для впровадження програмних засобів і методів прийняття рішень у різних сферах підприємства, таких як виробничий цикл, фінансова структура, якість управління, що значно підвищить продуктивність і допоможе автоматизувати управління процесом.

В умовах кризи, зокрема зумовленої епідеміологічною ситуацією та військовими діями, інформаційні технології на підприємстві повинні в першу чергу забезпечити:

- захист інформації;

- віддалений доступ користувачів;
- реалізацію продукції, товарів, послуг.

Найважливіший аспект стратегії кібербезпеки будь-якої компанії полягає в тому, як захистити корпоративні дані та як запобігти їх втраті. Технології безпеки даних мають різноманітні форми, зокрема такі: брандмауери, автентифікація та авторизація, шифрування, маскування даних, апаратна безпека, резервне копіювання даних і стійкість стирання даних. Кожна з них має ту саму мету: збереження та захист даних.

При виборі технологій захисту інформації менеджерам доцільно враховувати функціональне призначення кожної технології. У табл. 1 систематизовано найпопулярніші інформаційні технології захисту інформації.

Епідеміологічна ситуація зумовила потребу в забезпеченні віддаленого доступу користувачів. Якщо потрібно підключитися до інших пристроїв із різних локальних мереж, то можна використовувати можливості VPN-рішень або інші програмні рішення, наприклад TeamViewer. TeamViewer – одна з найпопулярніших програм для створення з'єднання і роботи з віддаленим доступом до комп'ютера.

Переваги TeamViewer:

- наявність відразу декількох режимів роботи двох комп'ютерів: віддалений доступ, режим передачі файлів і папок, VPN;
- під час з'єднання можна відкрити вікно чату, це дозволить двом користувачам спілкуватися в режимі реального часу, не відволікаючись на інші месенджери;
- для забезпечення повномасштабного системного адміністрування іншого ПК можна підключити опцію цілодобового віддаленого доступу;
- в неактивному режимі функція споживає мало ресурсів і не навантажує персональні комп'ютери;
- швидкість роботи і стабільне з'єднання.

Основним інструментом комунікації з колегами або замовниками, однією з найвідоміших програм для відеоконференцз'язку є Zoom. Безкоштовна версія Zoom дозволяє зустрічатися до 100 користувачів, але існує обмеження в 40 хвилин на зустрічі за участю більше двох осіб.

Функціонування бізнесу в умовах пандемії та війни зумовило необхідність використання хмарних інформаційних технологій. Хмарні технології – це процес надання ІТ-послуг на вимогу, включаючи аналітику, бази даних, мережу, сервери та сховище через Інтернет. Ці віртуальні служби забезпечують швидші інновації, легкість масштабування та більшу гнучкість ресурсів. Більшість хмарних моделей вимагають платити лише за ресурси, які використовуєте, що робить це економічно ефективним методом впровадження ІТ у бізнес без інвестицій у власний центр обробки даних.

Вирішення задач забезпечення захисту інформації за допомогою інформаційних технологій	
Задачі	Інформаційні технології
<ul style="list-style-type: none"> <li>- запобігання доступу неавторизованих джерел до корпоративних даних;</li> <li>- посередництво між особистою або корпоративною мережею та публічним Інтернетом;</li> <li>- зупинка зловмисного програмного забезпечення.</li> </ul>	Брандмауер
<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання користувачами доказів того, що вони є тими, за кого себе видають;</li> <li>- можливість забезпечення декількох рівнів захисту при доступі;</li> <li>- забезпечення виконання більш обмеженої дії після успішного початкового входу.</li> </ul>	Автентифікація та авторизація
<ul style="list-style-type: none"> <li>- перетворення даних на закодований зашифрований текст;</li> <li>- можливість переглядати дані в оригінальній формі відкритого тексту;</li> <li>- шифрування кінцевої точки, яку можна виконати за допомогою методів шифрування файлів або повного диска.</li> </ul>	Шифрування даних
<ul style="list-style-type: none"> <li>- заміна законних даних подібними, але підробленими даними, до дозволяє їх приховати;</li> <li>- можливість заміни даних унікальним рядком символів, який не має значення та не може бути перероблений, якщо його захоплять зловмисники;</li> <li>- деідентифікація даних, узагальнення даних, анонімізація даних, псевдонімізація.</li> </ul>	Маскування даних
<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль безпечного та сумісного використання хмарних служб у кількох хмарних постачальників;</li> <li>- встановлення політики, моніторингу поведінки та управління ризиками для всього набору хмарних сервісів підприємства, які використовуються.</li> </ul>	Брокери безпеки доступу до хмари CASB
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість виявлення потенційних порушень та забезпечення швидкого реагування;</li> <li>- запис численних кінцевих та мережевих подій та зберігання інформації на кінцевій точці в централізованій базі даних;</li> <li>- запобігання звичайним способам проникнення зловмисного програмного забезпечення в системи;</li> <li>- запобігання зловмисному програмному забезпеченню на основі машинного навчання з використанням математичних моделей як альтернативи сигнатурам для ідентифікації та блокування зловмисного програмного забезпечення.</li> </ul>	Виявлення кінцевої точки та відповідь
<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтована на користувача аналітика поведінки користувачів, а також інших об'єктів, таких як кінцеві точки, мережі та програми;</li> <li>- забезпечення точних результатів аналітики та ефективніше виявлення загроз через кореляцію аналізів між різними об'єктами;</li> <li>- мікросегментація та видимість потоку;</li> <li>- можливість розуміти шаблони потоків, встановлювати політику сегментації та контролювати відхилення.</li> </ul>	Аналітика поведінки користувачів і суб'єктів
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість утримування зловмисного програмного забезпечення від системи кінцевого користувача;</li> <li>- зменшення підприємством площі поверхні для атаки, переносючи ризик атаки на сеанси сервера.</li> </ul>	Віддалений браузер
<ul style="list-style-type: none"> <li>- масштабування та підтримка потреб декількох пристроїв, що мають обмежені можливості обробки;</li> <li>- безпечне надання, цілісність даних, конфіденційність, ідентифікація пристрою та автентифікація.</li> </ul>	Поширені довірчі послуги

Хмарні технології включають такі віртуальні послуги:

- програмне забезпечення як послуга (SaaS);
- платформа як послуга (PaaS);
- інфраструктура як послуга (IaaS).

Оскільки бізнес адаптувався до глобальної пандемії, військової ситуації, а робота переміщувалася

у віртуальне середовище, хмарні технології ставали все більш популярними.

Можна визначити деякі ключові тенденції хмарних технологій:

1. Акцент на забезпечення стійкості підприємства з використанням хмарних технологій. Все більше і більше компаній у всьому світі головним завданням визначають стійкість. Більшість

підприємств розуміють, що зменшення споживання енергії, пов'язане з обчислювальними механізмами, послугами інфраструктури та більшими вимогами до сховища, допоможе їм рухатися до сталого розвитку. Більшість технологічних гігантів використають 2023 рік для пошуку інноваційних хмарних інновацій для досягнення нульових викидів вуглецю.

2. Хмарні обчислення відіграватимуть ключову роль у штучному інтелекті. Від пошуків у Google до використання різних фільтрів у Facebook чи Instagram, хмарні обчислення завжди відігравали ключову роль у наданні послуг штучного інтелекту. Штучний інтелект і машинне навчання продовжуватимуть розвиватися в найближчі роки, щоб запропонувати нові продукти та послуги, а хмарні обчислення й надалі відіграватимуть важливу роль у наданні цих послуг, а також допоможуть створити необхідну інфраструктуру в майбутньому.

3. Хмара розвиватиметься для розробки нових випадків використання. За даними Gartner, очікується, що до кінця 2023 року витрати на хмарні технології в усьому світі досягнуть приголомшливих 500 мільярдів доларів. Хмарні обчислення й надалі будуть міцною основою майже всіх цифрових послуг [12].

4. “Функції як сервіс” набудуть популярності. Оскільки компаніям не потрібно інвестувати у великі сервери, вони можуть вибрати послугу, яка розширить їхні вимоги до серверів відповідно до потреб їхніх програм. Очевидно, він не буде справді безсерверним – сервери все одно будуть присутні, але користувачам не доведеться втручатися в технічні нюанси та конфігурації. Це допоможе зробити інновації більш доступними для компаній і створити новий досвід для користувачів.

5. Гібридні хмарні середовища “злетять”. Традиційно компанії мали два варіанти переходу до хмарного середовища – приватну або публічну хмару. Але сьогодні компанії мають можливість експериментувати з гібридною хмарою, яка є поєднанням приватної та публічної хмари. Дані, які потрібно швидко доставити користувачам і до яких часто звертаються, можна зберігати в публічних хмарах, тоді як критично важливу інформацію компанії можна зберігати в приватних хмарах за допомогою власних програм. Використання кількох послуг від різних постачальників може ускладнити роботу. Налаштування гібридної хмари допоможе спростити складну природу та оптимізувати роботу користувача.

Ю. Миронов акцентує увагу на тому, що основним завданням підприємства в умовах кризи є активізація каналів збуту, зокрема використання технологій діджитал-маркетингу. Автор називає наступні канали залучення потенційних клієнтів:

- пошукова оптимізація сайту (SEO – search engines optimization);
- пошукове просування сайту за ключовими словами, роботи над покращенням юзабіліті, структурою і внутрішніми посиланнями для покращення рейтингу сайту компанії у пошукових системах (Google та ін.);

- просування у соціальних мережах (SMO – social media optimization);

- просування сайту компанії, її продукції (товарів, послуг) у соціальних мережах (Facebook, YouTube, Instagram та ін.);

- YouTube-канал підприємства дозволяє залучати клієнтів за допомогою цікавих відеооглядів, відгуків [10].

Слід зазначити, що соціальний медіа-маркетинг є найменш затратним способом просування бренду/продукту на локальному, національному і навіть глобальному рівні та є одним із найперспективніших маркетингових інструментів.

Для рекламування товарів або послуг можуть використовуватися інструменти та технології, що здатні оперативнo реагувати на зроблену користувачем дію (наприклад, пошук за певними ключовими словами) та пропонувати йому такі рекламні оголошення, які є найбільш актуальними для нього у визначений момент часу. Одна з найпопулярніших платформ контекстної реклами – Google Ads. Email, viber, facebook-розсилки забезпечують отримання постійними клієнтами бізнес-пропозицій.

Для залучення аудиторії може бути використана гейміфікація. Гейміфікація – це процес використання ігрового мислення для залучення аудиторії до вирішення проблем, застосування ігрових методів у неігрових процесах. Він не може замінити бізнес-процеси, але сприяє їх вдосконаленню. Дійсно, в цьому випадку задіяні канали мотивації співробітників і комунікації. Принцип мотивації є ключовим у цій методиці. Його суть полягає у виборі найбільш ефективних важелів впливу на потенційну аудиторію, коли їм пропонується певна винагорода.

Кожна компанія вибирає оптимальний варіант автоматизації операційного процесу. Важливо, що стратегія передбачає й охоплює процес управління в цілому, а не окремі його складові. Вибір продукту базується на його цінovій політиці, оцінці витрат компанії та прогнозованих грошових потоків. На наш погляд, ключовими критеріями оптимального вибору інформаційних технологій управління підприємством можна назвати наступні:

- вартість впровадження та експлуатації інформації технології;

- потреба, вартість та тривалість навчання персоналу;

- можливість організації віддаленої роботи та контактів із клієнтами;

- систематизація, передача та зберігання інформації;

- міра реалізації функцій системи управління;

- швидкість впровадження інформаційної системи;

- дохідність від впровадження інформаційної системи;

- сприяння залученню клієнтів, збільшення обсягів виробництва або реалізації продукції, товарів, робіт та послуг;

- підвищення іміджу керівника, послуг, підприємства загалом.



Рис. 1. Організаційний механізм управління підприємством в умовах кризи на основі інформаційних технологій

Впровадження інформаційних технологій потребує ряду додаткових дій, а особливо, коли йде мова про кризовий період функціонування. Організаційний механізм управління підприємством в умовах кризи на основі інформаційних технологій наведено на рис. 1.

Організаційний механізм управління підприємством в умовах кризи безпосередньо пов'язаний із впровадженням інформаційних технологій та обов'язково потребує навчання персоналу. Такий механізм передбачає ряд дій, спрямованих на вихід із кризи та забезпечення функціонування підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Загалом слід зазначити, що особливістю антикризового управління підприємством у сучасних умовах є впровадження та використання інформаційних технологій. Ця необхідність зумовлена потребою забезпечення функціонування підприємства, залученням клієнтів та досягненням планових показників діяльності. Майже кожне підприємство в умовах кризи потребує вирішення таких актуальних питань, як безпека інформації, віддалений доступ користувачів, покращення показників господарювання. Впровадження та використання нових інформаційних технологій вимагає від менеджерів різних рівнів управління проведення відповідних організаційних дій. Мінливий ІТ-ринок, зміна вимог клієнтів, ситуації в державі та економіці зумовлюватимуть і в подальшому аналіз даної проблематики. Напрямами подальшого досліджень можуть бути нові інформаційні технології, що дозволитимуть менеджерам реалізувати завдання у певній предметній сфері.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Білоцерківський О. Б. Антикризове управління торговельними підприємствами: сутність та інформаційна підтримка. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера) : монографія / ред. Л. М. Савчук. Дніпро : Біла К. О., 2019. С. 410-417.
2. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840>.
3. Горбулін В. П., Даник Ю. Г. Національна безпека України: фокус пріоритетів в умовах пандемії. *Вісник Національної академії наук України*. 2020. № 5. С. 3-18.
4. Спіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269.
5. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
6. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15-27.
7. Коваленко В. В., Чопікова Є. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 363-367.
8. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 21. № 2. С. 152-15.

9. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 21. № 2. С. 157-162.
10. Миронов Ю. Б., Микита В. А., Святюк О. Р. Діджитал-маркетинг підприємств під час пандемічної кризи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2021. № 62. С. 93-100.
11. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений*. Економічні науки. ОНЕУ. 2016. № 4 (31). С. 142-146.
12. Назаренко С. М. Вплив аутсорсингу інформаційних технологій на ефективність діяльності підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. №9(152). С. 45-53.
13. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 412-418.
14. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2020. № 4. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22955>.
15. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228-235.
16. Черленяк І. І., Курей О. А. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія "Економіка". 2021. № 1(55). С. 10-18.

#### REFERENCES

1. Bilotserkivskiy, O. B. and Savchuk L. M. (2019), Antykryzove upravlinnia torhovelnyy pidpriemstvamy: sutnist ta informatsiina pidtrymka, Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (finansova, ahrarna haluzi ta nevyrobnycha sfera) : monohrafiia, Bila K. O., Dnipro, pp. 410-417.
2. Dzhalalova, M. R. (2018), Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840>.
3. Horbulin, V. P. and Danyk, Yu. H. (2020), Natsionalna bezpeka Ukrainy: fokus priorytetiv v umovakh pandemii, *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, № 5, pp. 3-18.
4. Iepifanova, I. Iu. (2016), Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva, *Ekonomika i suspilstvo*, №2, pp. 265-269.
5. Zveruk L. A. and Davydenko N. M. (2017), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvov v umovakh innovatsijnoho rozvytku, *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*, № 1(2), s. 69-75.

6. Kamneva, A. V. (2014), Doslidzhennia isnuichykh instrumentiv ta modelei antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, № 4, pp. 15-27.

7. Kovalenko, V. V. and Chopikova, Ye. V. (2016), Mistse diahnostyky v systemi antykryzovoho upravlinnia suchasnymy bankamy, *Ekonomika i suspilstvo*, №5, pp. 363-367.

8. Lytvyn, Z. B. (2015), Neobkhdnist diahnostyky v umovakh antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva, *Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka"*, Ternopil, Tom 21, № 2, pp. 152-15.

9. Melnychenko, O. O. (2015), Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia, *Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats, Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka"*, Ternopil, Tom 21, № 2, pp. 157-162.

10. Mokriak, K. V. (2016), Innovatsiina diialnist v kontseptsii systemy antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom, *Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky. ONEU.*, № 4 (31), pp. 142-146.

11. Myronov Yu. B., Mykyta V. A. and Svatiuk O. R. (2021), Didzhytal-marketynh pidpriemstv pid chas pandemichnoi kryzy, *Visnyk L'viv's'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky.*, № 62, s. 93-100.

12. Nazarenko, S. M. (2020), Vplyv autsorsynhu informatsiinykh tekhnolohii na efektyvnist diialnosti pidpriemstv, *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt.*, №9 (152), pp. 45-53.

13. Salo, A. V. (2018), Kharakterystyka sutnosti ta poniattia antykryzovoho finansovoho upravlinnia, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, №22, pp. 412-418.

14. Samoilenko, V. V. (2020), Udoskonalennia metodiv antykryzovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii, *Efektivna ekonomika*, Dnipropetrovsk, № 4, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22955>.

15. Sylkin, O. S. and Muzh, P. O. (2016), Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom, *Naukovi zapysky*, № 2 (53), pp. 228-235.

16. Cherleniak, I. I. and Kurei, O. A. (2021), Vyklyky antykryzovoho upravlinnia ekonomikoju v umovakh pandemii, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii "Ekonomika"*, №1(55), pp. 10-18.

*Стаття надійшла до редакції 21 лютого 2023 року*