

ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ
НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЛОГО БІЗНЕСУTHE RESEARCH OF CRISIS SITUATIONS DURING THE PANDEMIC
ON THE EXAMPLE OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES

УДК 338.27:374.1

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-48>**Синиціна Ю.П.**к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна академія
України**Квасова Л.С.**к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна
академія України**Чебанова М.О.**студентка
Національна металургійна академія
України**Synitsina Yuliia**

National Metallurgical Academy of Ukraine

Kvasova Lydmila

National Metallurgical Academy of Ukraine

Chebanova Marharyta

National Metallurgical Academy of Ukraine

У статті розглянуто проблему ефективної діагностики стану підприємства в умовах кризової ситуації, що виникла під впливом зовнішнього середовища. Проаналізовано стан молодого організації до та після появи несприятливих зовнішніх чинників, виникнення яких не залежить від ефективності діяльності організації. Проведено експрес-діагностику фінансового стану організації щодо виявлення кризових ситуацій та визначення їхніх особливостей. Проведено аналіз чинників впливу на поточний стан організації для оцінки можливостей щодо подолання кризової ситуації та вибрано найбільш ефективну стратегію формування майбутніх управлінських рішень. Розроблення більш швидкодіючих та ефективних методів діагностики та подолання криз в умовах молодих організацій забезпечить виживання більшої кількості новостворених організацій, посилив здатність малого бізнесу чинити опір негативним впливам та швидко пристосовуватися до будь-яких змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, стратегія, криза, діагностика, пандемія, управлінські рішення.

В статье рассмотрена проблема эффективной диагностики состояния организации в условиях кризисной ситуации, возникшей под влиянием внешней среды.

Проанализировано состояние молодой организации до и после появления неблагоприятных внешних факторов, возникновение которых не зависит от эффективности деятельности организации. Проведена экспресс-диагностика финансового состояния организации по выявлению кризисных ситуаций и определению их особенностей. Проведен анализ факторов влияния на текущее состояние организации для оценки возможностей по преодолению кризисной ситуации, выбрана наиболее эффективная стратегия формирования будущих решений. Разработка более быстродействующих и эффективных методов диагностики и преодоления кризисов в условиях молодых организаций обеспечит выживание большего количества новообразованных организаций, усилит способность малого бизнеса сопротивляться негативным воздействиям и быстро приспосабливаться к любым изменениям внешней среды.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, стратегия, кризис, диагностика, пандемия, управленческие решения.

The article considers the problem of effective diagnostics of the state of an organization in a crisis that arose under the influence of the external environment. The state of a young organization is analyzed before and after the appearance of adverse external factors, the occurrence of which does not depend on the effectiveness of the organization. The express diagnostics of the financial condition of the organization was carried out to identify crisis and determine its features. The analysis of factors of influence on the current state of the organization was carried out to assess opportunities to overcome the crisis, and the most effective strategy for the formation of future decisions has also been selected. In the course of the study, the following research methods were used: general science (synthesis, analysis and comparison of scientific literature for the theoretical basis of the research), statistical (for the characterization of certain statistical data of the research), graphical (for drawing graphs in the research), tabular (for creating tables in the research). Crises can arise at any stage of the organization's life cycle and each case will have its unique features, which makes the universal formula to emerge from a crisis impossible. The identification of crisis phenomena and methods of its overcoming at an early stage is an urgent issue of enterprise management. In this regard, there is an urgent need to study the application of new approaches to diagnosing crises at enterprises, as well as developing common ways to get an organization out of a crisis state and ensure the proper functioning of the organization in any situation. The crisis financial condition of the company requires managers to conduct a lot of non-traditional events and using management methods and approaches that are significantly different from management in ordinary, stable, conditions. Based on the results of diagnostic and preventive studies of various aspects of the organization's activities, managers and owners have the opportunity to develop a model of crisis management of their organization. The development of faster and more effective methods of diagnosing and overcoming crises in the conditions of young organizations will ensure the survival of a large number of newly formed enterprises, strengthening the ability of small businesses to resist negative influences and quickly adapt to any changes in the world.

Key words: crisis management, strategy, crisis, diagnosis, pandemic, management decisions.

Постановка проблеми. Як проблеми діагностики криз, так і методи ефективного реагування в антикризовому управлінні належать до малодосліджених у вітчизняній економічній та управлінській науці. Кризові ситуації можуть виникнути на будь-якому з етапів життєвого циклу організації, і кожен такий випадок матиме власні унікальні особливості, що унеможлиблює існування універсальної формули виходу з кризової ситуації. Особливо ця тема стала актуальною через останні події – пандемію COVID-19, під час якої світова і національні економічні системи опинилися у зоні тривалої нестабільності. Малий бізнес – це тисячі робочих місць, основа регіонального розвитку

та формування міцного середнього класу. Тож нині важливо втримати малий бізнес «на плаву» та захистити від негативних наслідків пандемії. У зв'язку із цим є гостра необхідність дослідження застосування сучасних підходів до діагностики кризових ситуацій в організації, причин виникнення таких ситуацій, а також розроблення загальних шляхів виведення організації з кризового стану та забезпечення належного функціонування організації у будь-якій ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема успішного подолання організаціями та розроблення впровадження запобіжних дій щодо кризових ситуацій завжди актуальна у всьому

світі. Проте тривале панування марксистсько-ленінського вчення, яке виключає кризи при соціалізмі, в економіці Радянського Союзу, а після його розпаду і в економіці країн СНД на початкових етапах, не дало можливості сформуванню надійного фундаменту, який би включав усю специфічну проблематику антикризового управління, у том числі діагностику криз та методи їх подолання [1, с. 47].

Для більшості членів Американської торговельної палати це вже третя криза за останні десять років. Пам'ятаємо кризу 2009 р., коли ВВП упав на понад 15%, кризу 2014–2015 рр., коли ВВП за два роки скоротився десь на 16%. І зараз маємо економічну кризу 2020 р. Очікування на цей момент такі, що скорочення валового внутрішнього продукту може становити 7–8%. Згідно з дослідженням Союзу українських підприємців (СУП) і Ukrainian Marketing Group, 29% українських компаній тимчасово зупинили діяльність на період карантину, а 6% узагалі закрили свій бізнес. За даними СУП, третина власників мікробізнесу заявила про падіння доходів на 90–100% із початку карантину. Їм довелося звільнити 50% штату. Малий і середній бізнес втратив 25–50% прибутку порівняно з докарантинним періодом. Йому також довелося звільнити 10–25% робочих. Вживання малого бізнесу є необхідною умовою для відновлення економіки країни після кризи. За даними Мінекономіки, у 2019 р. частка малих та мікропідприємств у національному ВВП становила 16%, а разом із середнім бізнесом – 55%.

Питання організації роботи підприємств у кризових ситуаціях знайшли відображення у працях зарубіжних учених, таких як Г. Марковіч, М. Міллер, Ф. Модільяні, П. Самуелсон, У. Шарп, Д. Тобін, Р. Солоу та ін. Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового менеджменту зробили такі вчені, як Є.М. Коротков, А.В. Волков, З.А. Авдошина, А.Ф. Крюков та ін. Водночас дослідження із цієї тематики не вирішують проблем теоретичного і практичного обґрунтування альтернативних стратегій успішного подолання молодими організаціями кризових явищ, тому автори даної статті вважають за потрібне поглибити дослідження з питань можливості використання SWOT-аналізу як інструменту для оцінки чинників впливу кризових явищ на обґрунтований вибір стратегій подальшого розвитку в умовах невизначеності. Загальну методичку проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлено багатьма науковцями, зокрема такими, як Г. Семенов, О. Ярошевская [2], Л. Шкуліпа, [3], М. Пивоваров [4], А. Шаповалов, М. Згуровський, К. Перевезра та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз поведінки молодого підприємства під впливом дії несприятливих зовнішніх чинників, що знаходяться поза межами її контролю; визначення

найбільш ефективного методу діагностики кризового стану підприємства; розроблення комплексу дій щодо подолання кризової ситуації в умовах молодого підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Будь-яка організація з моменту свого виникнення стикається із цілою низкою проблем, які можуть спровокувати гостру кризу, що супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності оборотних коштів, фінансової стійкості [5, с. 139]. У той момент, коли організація починає свою діяльність, на ринку, як правило, вже діє значна кількість фірм-конкурентів. Зайняти певну нішу на ринку непросто, тому багато організацій банкрутують, не витримавши конкуренції. Але в умовах нестабільного зовнішнього середовища на рівні країни чи світу молода організація, навіть якщо вона демонструє стабільні показники зростання, може стикнутися із ситуацією, коли чинники зовнішнього середовища повністю перешкоджають її діяльності. Саме такою ситуацією стала пандемія COVID-19, яка паралізувала більшість видів комерційної та некомерційної господарської (освітня) діяльності, пов'язаної з прийомом клієнтів (у тому числі діяльність у сфері освіти), через упровадження режиму карантину у більшості країн світу. Досліджувати вплив карантину на приватних підприємців було вирішено на прикладі молодого підприємства у сфері освіти.

Приватна школа англійської мови Sunflower English School почала працювати з вересня 2019 р. і демонструвала відносно стабільне зростання клієнтів та прибутку в процесі усього часу своєї роботи. Скористатися послугами приватної школи Sunflower English School із вивчення англійської мови може кожен бажаючий віком від п'яти років (на даний момент наймолодшому учню п'ять, а найстаршому – п'ятдесят два), що можливо завдяки індивідуальному ставленню до навчання кожного клієнта. Заняття проводяться індивідуально чи у групах до чотирьох осіб залежно від бажань учня та рівня його знань.

Для зручного аналізу ефективності діяльності організації облік проведених занять рахують за схемою «людина/урок(година)», де враховується кожен, хто займався, без прив'язки до типу заняття (групове чи індивідуальне). Такий підхід дає змогу більш точно слідувати за динамікою клієнтів, яка є так само відносною динамікою прибутку. Аналіз ефективності діяльності помісячно наведено на рис. 1.

За результатами аналізу визначено, що загалом кількість проведених уроків зростала, що, своєю чергою, призвело до зростання кількості клієнтів. У грудні та січні можна побачити зменшення кількості занять, яке чітко можна пояснити новорічними святами та епідемією грипу у місті Дніпро,



Рис. 1. Аналіз ефективності діяльності Sunflower

яка припала на січень. Підвищення захворюваності є типовою загрозою для функціонування будь-яких організацій, діяльність яких пов'язана з прийомом відвідувачів, окрім медичних закладів.

Освітні установи, що працюють із дітьми шкільного та дошкільного віку, тим паче знаходяться у зоні ризику через те, що діти цього віку хворіють частіше за інших. Особливої уваги потребує кількість уроків за березень: її можна поррахувати тільки частково, бо з 12 березня на всій території України було запроваджено карантин та заборонено роботу суб'єктів господарювання, яка передбачає приймання відвідувачів на весь термін дії карантину. Це паралізувало діяльність усіх закладів освіти у країні незалежно від типу послуг та кількості клієнтів. Ситуації такого масштабу не були передбачені чинним законодавством, і навіть закони, прийняті для стабілізації економічної ситуації, не гарантували підтримки тисяч підприємств, які за один день залишилися без права працювати на невизначений термін. У таких випадках необхідно якнайшвидше провести діагностику організації для того, щоб визначити загальну картину стану організації та в мінімальні терміни спрогнозувати можливості настання кризи або визначити ступінь тяжкості кризи, якщо вона вже настала.

Поняття «криза» може трактуватися по-різному відносно предмету дослідження, у нашому разі найбільш підходить визначення Л. Бартона: криза – це широкомасштабна непередбачувана подія, яка веде до потенційно негативних результатів і може нанести серйозної шкоди всьому підприємству [6, с. 2].

Для того щоб не втрачати час на докладне вивчення фінансово-господарських показників, виявити «хворі місця» і намітити напрями необхідних дій, доцільно провести експрес-аналіз фінансового стану організації (табл. 1). Незважаючи на те що із самого початку Sunflower English School функціонувала беззбитково, організація все ще знаходиться на етапі «народження», тому її не можна охарактеризувати як стійку та фінансово

незалежну. Значення коефіцієнта покриття ледве переходить одиницю, що свідчить про відсутність фінансової стабільності. Організація має змогу розрахуватися за своїми зобов'язаннями, якщо термін платежу настане у даний момент, але для подальшого існування не вистачить ресурсів [7, с. 207]. Значення коефіцієнта чистої виручки знаходиться значно нижче норми, що є наслідком того, що організація не отримала значну частину прибутку у березні. Поєднання незадовільних значень цих двох коефіцієнтів сигналізує про нестабільний фінансовий стан у короткостроковій перспективі й є ознакою гострого кризового стану організації у найближчому майбутньому

Заборона здійснювати підприємницьку діяльність на законодавчому рівні гарантує тільки відсутність доходів, але ніяк не відсутність зобов'язань, які будуть тільки накопичуватися. Для аналізу можливих шляхів подолання кризової ситуації доцільно скористатися методом SWOT-аналізу з фокусом на пошуку найбільш прийнятних варіантів послаблення негативного впливу та одночасним ранжуванням виявлених чинників відносно сили їхнього впливу на діяльність організації у кожній категорії та оцінку їхнього впливу бальним методом, де 1 – незначний вплив, 5 – максимальний вплив (табл. 2) [8, с. 144]. SWOT-аналіз являє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує організація.

Основні етапи застосування SWOT-аналізу [9, с. 144]: 1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів. 2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза). 3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза). 4. Хто ми є й які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»). 5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (вибраного) зовнішнього фактора. 6. Стратегічний баланс, а саме поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність організації як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед організацією.

Таблиця 1

Експрес-аналіз фінансового стану організації

№ з/п	Показники	Індекс показника	Оптимальне значення	На березень 2020 р.
1. Показники, що характеризують стадію банкрутства				
1.	Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)		K_n	1,07
2.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{звз}$	$>0,1$	0,5
2. Показники кризи ліквідності				
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс}$	0,2 – 0,5	0,37
4.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_{авт}$	$>0,5$	0,75
3. Показники, що характеризують кризу результатів				
5.	Коефіцієнт чистої виручки	$K_{чв}$	>1	0,55

Таблиця 2

Матриця первинного стратегічного SWOT-аналізу організації

	Сильні сторони (S)	Бал	Слабкі сторони (W)	Бал
Внутрішні фактори	1. Наявність необхідних ресурсів, матеріалів та навичок для швидкої переорієнтації організації в «онлайн-режим»	5	1. Нестача фінансових резервів для забезпечення існування організації без фінансових надходжень	5
	2. Високий рівень довіри клієнтів до організації, згода більшості до нового способу співпраці	5	2. Наявність певних груп клієнтів, які не зможуть займатися дистанційно (дошкільнята, діти початкових класів)	4
	3. Готовність керівництва та персоналу до суттєвих змін та можливого тимчасового зниження заробітної плати	4	3. Накопичення зобов'язань щодо орендованих приміщень, наявність яких є необхідністю після карантину	3
	4. Доступність форм Інтернет-комунікації для більшої кількості населення	4		
	5. Додаткова індивідуальна підтримка клієнтів під час навчання у школах та ВНЗ	3		
	6. Підтримка малого бізнесу у соціальних мережах	3		
	Сума балів	24	Сума балів	12
Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				12
	Можливості (O)	Бал	Загрози (T)	Бал
Зовнішні фактори	1. Продовження господарської діяльності дистанційно, що означає вихід на новий для організації ринок онлайн-послуг	5	1. Необхідність у додаткових інвестиціях у разі подовження режиму карантину	5
	2. Можливість продажу онлайн-курсів, проведення вебінарів тощо	4	2. Загальне зниження платоспроможності населення, що призведе до відмови від витрат на навчання як від витрат «не першої необхідності»	5
	3. Більш продуктивний розвиток присутності організації у соціальних мережах, наявність усіх інструментів для ефективної безкоштовної реклами	3	3. Загроза втрати орендованих приміщень, що в перспективі означає відсутність місць для здійснення господарської діяльності	5
			4. Захват клієнтів більш впливовими онлайн-школами	4
	Сума балів	12	Сума балів	19
Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)				7

Загальна оцінка сили дії кожної групи факторів, визначена сумою балів, така: сильні сторони – 24 бали, слабкі – 12 балів, можливості – 12 балів, загрози – 19 балів. Результати розрахунку демонструють, що найбільше значення відображене в полі «сила – загроза», сума балів – 456.

До сильних сторін Sunflower English School можна віднести те, що керівництво компанії готове проводити активні та істотні зміни у діяльності

організації для забезпечення її належного функціонування та має усі потрібні ресурси і знання для проведення занять в онлайн-режимі. На користь організації говорить також готовність персоналу прийняти та підтримати будь-які необхідні зміни. Також потрібно зазначити, що організація вирізняється високим рівнем довіри споживачів, що дає можливість успішної переорієнтації роботи компанії на період карантину. Слабкі сторони

організації – це накопичення зобов'язань щодо утримання орендованих приміщень та нестача фінансових резервів для забезпечення існування організації без фінансових надходжень. До можливостей можна віднести вихід на новий для організації ринок онлайн-послуг, розвиток присутності організації у соціальних мережах та розроблення і продаж «онлайн-продукції» (курси, вебінари тощо). Загрози – це неспроможність забезпечити життєдіяльність організації без додаткових інвестицій у разі подовження режиму карантину, велика конкуренція на ринку онлайн-шкіл та втрата орендованих приміщень, які є необхідними для здійснення господарської (освітньої) діяльності. Також треба пам'ятати про поступове погіршення загальної економічної ситуації з кожним днем примусової ізоляції: багато людей залишилися без роботи, тому кількість клієнтів може поступово скорочуватися через нестачу коштів. Усі ці фактори навіть у короткостроковій перспективі неухильно призведуть до скорочення кількості клієнтів та становлять велику загрозу для існування організації.

Оцінка сили взаємодії факторів знаходиться як добуток сум бальних оцінок відповідних факторів за формулою (1) за методикою В.В. Костинець та Ю.В. Костинець [10, с. 200–201]:

$$X_{so} = \sum X_s \times \sum X_o, \quad (1)$$

де X_{so} – кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання сильних

сторін та можливостей; X_s – загальна оцінка сили дії сильних сторін, визначена сумою балів; X_o – загальна оцінка сили дії можливостей, визначена сумою балів.

Аналогічно визначаються кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання сильних сторін та загроз; кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання слабких сторін та можливостей; кумулятивна бальна оцінка доцільності реалізації стратегії поєднання слабких сторін та загроз. Визначимо кумулятивні бальні оцінки доцільності реалізації стратегії поєднання усіх факторів та будемо узагальнювати SWOT-матрицю для Sunflower English School (табл. 3).

Це дає можливість стверджувати, що у ситуації кризи, поява якої була повністю зумовлена впливом чинників, що не залежать або мінімально залежать від управлінських рішень та результатів діяльності молодшої організації, найбільш ефективно буде вибрати стратегію «сильні сторони – загрози». Використання такої моделі SWOT-аналізу дає можливість швидко виявити усі впливові аспекти ситуації та без утрат часу вибрати найбільш ефективну стратегію розроблення комплексу дій щодо виходу з кризи.

Вибір стратегії за результатами аналітики зводиться до основних правил: максимальне використання сильних сторін організації заради максимального уникнення здійснення загроз. Така

Таблиця 3

Узагальнююча SWOT-матриця для Sunflower English School

		Можливості	Загрози
		12 балів	19 балів
Сильні сторони	24 бали	«сила-можливість»	«сила-загроза»
		$24 \times 12 = 288$	$24 \times 19 = 456$
Слабкі сторони	12 балів	«слабкість-можливість»	«слабкість-загроза»
		$12 \times 19 = 144$	$12 \times 19 = 288$

Таблиця 4

Використання стратегії «сильні сторони – загрози»

Які сильні сторони використовуємо?	Що це дає?
Поєднання чинників «Високий рівень довіри клієнтів» та «Наявність усіх необхідних ресурсів і навичок для швидкої переорієнтації діяльності в онлайн-режим»	Продовження господарської діяльності організації, що гарантує часткове надходження доходу та зменшує вплив загроз «Втрата орендованих приміщень» та «Необхідність у додаткових інвестиціях у разі подовження карантину»
Поєднання чинників «Високий рівень довіри клієнтів» та «Доступність форм Інтернет-комунікації для більшої кількості населення»	Зменшує вплив загрози «Захват клієнтів більш впливовими онлайн-школами»
Поєднання чинників «Підтримка малого бізнесу у соціальних мережах» та «Доступність форм Інтернет-комунікації для більшої кількості населення»	Дає можливість появи нових клієнтів через безкоштовні інструменти Інтернет-реклами
Поєднання чинників «Додаткова індивідуальна підтримка клієнтів під час навчання у школах та ВНЗ» та «Високий рівень довіри клієнтів»	Дає можливість появи нових клієнтів через поширення відгуків задоволених клієнтів методом «сарафанного радіо» та зменшує вплив загрози «Захват клієнтів більш впливовими онлайн-школами»

стратегія дає можливість виявити, за допомогою яких переваг компанія може знизити ризики та зменшити можливість реалізації найбільшої кількості загроз. Макет можливих рішень шляхом реалізації такої стратегії на прикладі Sunflower English School представлено в табл. 4.

Розроблення і подальше здійснення більш деталізованого плану дій на основі отриманої інформації в найкоротший термін дасть можливість Sunflower English School ефективно пристосуватися до впливу несприятливого зовнішнього середовища та вдало функціонувати впродовж усього терміну дії карантинних обмежень.

Висновки з проведеного дослідження.

У статті проаналізовано динаміку стану молоді організації під впливом дії несприятливих зовнішніх чинників, що знаходяться поза межами її контролю (пандемія COVID-19). Проведено діагностику кризового стану організації та описано алгоритм дій щодо подолання кризової ситуації в умовах молоді організації. Постійне поліпшення методів діагностики та подолання криз в умовах молодих організацій є необхідною умовою для забезпечення успішного функціонування нових підприємств у перші роки діяльності. Значна актуальність даної теми як для окремих країн, так і для суспільства у цілому зумовлює значний потенціал для подальших досліджень відносно можливих шляхів удосконалення методів діагностики та подолання кризових ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коротков Є.М. Антикризове управління. Москва : ІНФРА-М, 2005. 47 с.
2. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.
3. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 168–175.
4. Пивоваров М.Г., Шаповалов А.М. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 109–113.
5. Авдошина З.А. Антикризове управління: сутність, діагностика, методика. Москва : ЛКВ, 2010. 138 с.
6. Бартон Л. Криза в організаціях: Управління та спілкування в теплі хаосу. Цинцинаті, Огайо : Південно-Західний, 1993. 2 с.

7. Федотова М.А. Як оцінити фінансову стійкість підприємства. Москва : Банки і біржі ; ЮНІТІ, 1995. 207 с.

8. Kotler F., Berger R., Bikhoff N. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. Moscow, 2012. 144 p.

9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. URL : <http://library.if.ua/book/101/6909.html> (дата звернення: 29.05.2020).

10. Костинець В.В., Костинець Ю.В. Альтернативні стратегії SWOT як інструмент маркетингу територій. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2016. № 12(186). С. 199–205.

REFERENCES:

1. Korotkov E.M. (2005) *Antykryzove upravlinnja* [Anti-crisis management]. Moscow: INFRA-M, (in Russian).
2. Semenov G.A., Yaroshevskaya O.V. (2011) *Diagnostyka finansovo-ekonomichnogho stanu pidpryemstva* [Diagnostics of financial and economic camp]. *Newsletter of economical science of Ukraine*, no. 1, pp. 136–141.
3. Shkulipa L.V. (2013) *Zastosuvannja SWOT-analizu dlja ocinky docilnosti provedennja restrukturyzacji na zaliznychnomu transporti Ukrainy* [Zastosuvannja SWOT-analysis for the assessment of additional performance of restructuring in the outbound transport of Ukraine]. *Newsletter of social and economic dostlizhen*, vol. 1 (48), pp. 168-175.
4. Pivovarov M.G., Shapovalov A.M. (2010) *SWOT-analiz proyzvodstvenno-khozjajstvennoj dejatel'nosti mal'kikh predpryjatij* [SWOT analysis of the production and economic activities of small enterprises]. *Newsletter of economical science of Ukraine*, no. 2, pp. 109–113.
5. Avdoshina Z.A. (2010) *Antykryzove upravlinnja: sutnistj, diagnostyka, metodyky* [Anti-crisis management: sutnost, diagnosis, methods]. Moscow: LKV, (in Russian).
6. Barton L. (1993) *Kryza v orghanizacijakh: Upravlinnja ta spilkuvannja v teplji khaosu* [Crisis in organizations: Management and management in warm chaos]. Cincinnati, Ohio: Pivden-Zahidnij, (in USA).
7. Fedotova M.A. (1995) *Jak ocinyty finansovu stijkistj pidpryemstva* [Yak otsiniti finance iinikist pidprimstva]. Moscow: Banks i Birzhi, UNITI, (in Russian).
8. Kotler F., Berger R., Bikhoff N. (2012) *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. Moscow, (in Russian).
9. Shershnova Z.E. (2004) *Strategichne upravlinnja* [Strategic Management] Kiev: KNEU. URL: <http://library.if.ua/book/101/6909.html> (accessed 29 May 2020).
10. Kostinets V.V., Kostinets Yu.V. (2016) *Aljternatyvni strateghiji SWOT jak instrument marketynghu terytorij* [Alternative Strategies SWOT as a marketing tool for the territory]. *The development of productive forces and regional economy*, no. 12 (186), pp. 199–205.