

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»



Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	другий (магістерський)
Статус	вибіркова
Загальний обсяг	4 кредита ЄКТС (120 годин)
Форма підсумкового контролю	диференційований залік
Термін викладання	2-й семестр
Тривалість викладання	1 чверть
Заняття:	6 годин на тиждень
Лекції	3 години на тиждень
Практичні	3 години на тиждень
Мова викладання	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»:

<https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480>

Кафедра, що викладає: менеджменту

Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти

Онлайн-консультації: Microsoft Teams – група «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»

Інформація про викладачів:



Іванова Марина Іллівна (лекції та практичні),
д.е.н., професор, в.о. завідувача каф. менеджменту

Персональна сторінка:

<https://mvs.nmu.org.ua/ua/teachers/Ivanova/>

E-mail:

ivanova.m.i@nmu.one

1. Анотація до курсу

Вивчення дисципліни «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління» дозволить менеджерам запобігати, пом'якшувати вплив кризових руйнівних явищ на функціонування комерційної організації; створити придатні умови для виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла; вивести

та стабілізувати кризу, застосовуючи програми фінансової санації, реструктуризації або ліквідації комерційної організації з найменшими втратами.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління» є формування системи знань і навичок з антикризового менеджменту та адаптивного управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, а також організації системи адаптивного управління, адекватної вимогам сучасної економіки, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з діагностування банкрутства комерційної організації, здійснення контролю за фінансовим та економічними показниками, вибір системи, механізму, процесів антикризового управління та застосування досвіду виходу з кризи провідних країн світу.

3. Завдання курсу:

- формування понятійного апарату на основі теоретичного вивчення дисципліни;
- розвиток навичок діагностування банкрутства комерційної організації, здійснення контролю за фінансовим та економічними показниками, обирання системи, механізму, процесів антикризового управління на практичних заняттях;
- формування у студентів здатності знаходити нову інформацію та її опрацьовувати на практичних заняттях.

У результаті вивчення освітньої компоненти здобувач повинен знати:

- поняття «банкрутство», «фіктивне банкрутство», «недобросовісне банкрутство», «санація», «ліквідація», «боржник», «банкрут», «кредитор», «ліквідатор»;
- законодавчі акти, що регулюють процедуру банкрутства в Україні, сутність та ознаки банкрутства підприємств згідно із Кодексом України з процедур банкрутства;
- загальну схему процедури банкрутства комерційної організації; сутність та основні етапи санації, реструктуризації, ліквідації підприємства;
- приклади виходу з кризи провідних країн світу.

4. Результати навчання:

Після вивчення цієї дисципліни ви зможете:

- 1) вміти характеризувати кризові явища;
- 2) діагностувати кризу у процесі управління комерційною організацією;
- 3) використовувати факторні дискримінантні моделі, бальну оцінку фінансової стійкості; інтегральну бальну оцінку фінансової стабільності комерційної організації, виконувати вибір оптимальних методів діагностики банкрутства комерційної організації, здійснювати корегування методики прогнозування банкрутства з урахуванням специфіки напрямів діяльності підприємства;
- 4) формувати стратегію і тактику антикризового управління комерційної організації;
- 5) визначити особливості адаптивного управління комерційною організацією;
- 6) визначити особливості адаптивного управління бізнес-процесами комерційної організації
- 7) застосовувати досвід виходу з кризи провідних країн світу.

5. Структура курсу

Тематика занять	Вид занять	Ресурси
Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В СФЕРІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	Лекція	Силабус Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480
1.1. Кризові явища в економіці та їх прояви		
1.2. Типологія криз: підходи, критерії та основні класифікації		
1.3. Причини і наслідки криз		
1.4. Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях		
Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В СФЕРІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	Практичні заняття	Кейси «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»
Тема 2. ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗИ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	Лекція	Силабус Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480
2.1. Характеристика методів аналізу та прогнозування потенційного банкрутства комерційної організації		
2.2. Превентивне оцінювання фінансового стану підприємства з позиції можливого банкрутства		
2.3. Банкрутство організацій: причини та наслідки		
2.4. Діагностика ймовірності кризового стану та її ефективність для підтримання фінансової стійкості комерційної організації		
Тема 2. ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗИ В	Практичні	Кейси «Антикризовий

ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	заняття	менеджмент та адаптивне управління»
Тема 3. ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	Лекція	Силабус Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480
3.1. Методи антикризового управління комерційною організацією		
3.2. Інструменти антикризового управління комерційною організацією		
3.3. Заходи антикризового управління комерційної організації		
3.4. Підходи до впровадження антикризового управління у діяльність комерційної організації		
Тема 3. ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	Практичні заняття	Кейси «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»
Тема 4. СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ комерційною організацією	Лекція	Силабус Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480
4.1. Стратегія антикризового управління комерційною організацією у системі національних антикризових заходів		
4.2. Стратегічний підхід до антикризового управління комерційною організацією		
4.3. Формування стратегії антикризового управління комерційної організації		
4.4. Стратегії запобігання банкрутству комерційної організації у контексті ризик-менеджменту		
Тема 4. СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	Практичні заняття	Кейси «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»
Тема 5. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	Лекція	Силабус Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480
5.1. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів		
5.2. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління		
Тема 5. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	Практичні заняття	Кейси «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»
ТЕМА 6. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	Лекція	Силабус Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7480
6.1. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті адаптивного антикризового управління комерційною організацією		
6.2. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19 та військової агресії РФ		
6.3. Формування адаптивної системи		

управління комерційною організацією в сучасних умовах		
ТЕМА 6. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	Практичні заняття	Кейси «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління»
Тема 7. ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У КРАЇНАХ З РОЗВИНЕНОЮ РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ	Самостійне навчання	Виступ та презентація результатів
Підведення підсумків роботи за семестр, оголошення оцінок		Тести і відкриті запитання

6. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджета до застосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інстальований на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

7. Система оцінювання та вимоги

7.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 7-го кваліфікаційного рівня НРК.

7.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів складатиме **не менше 60** з таких видів робіт:

- 1) поточне тестування;
- 2) виконання і захисті індивідуального розрахункового завдання;
- 3) презентація доповіді «Досвід виходу з кризи провідних країн світу».

Теоретична частина оцінюється за результатами задачі тридцяти тестових питань, кожне з яких містить тестові закриті запитання з однією

вірною відповіддю (2 бали за кожен тест), максимальна кількість – **60 балів**, тобто 60% від оцінки за дисципліну.

Практичні роботи у вигляді індивідуального розрахункового завдання з діагностування банкрутства комерційної організації, яке виконується у письмовому вигляді та оцінюється в межах **30 балів**:

- 27–30 балів: володіння навчальним матеріалом, правильність розрахунків, наведення аргументованих висновків;

- 23–26 балів: володіння навчальним матеріалом з незначними помилками, незначні помилки в розрахунках, наведення аргументованих висновків;

- 19–22 балів: не достатнє володіння навчальним матеріалом, незначні помилки в розрахунках, висновки аргументовано;

- 10–18 бали: не достатнє володіння навчальним матеріалом, грубі помилки в розрахунках, висновки не аргументовано, але уважне слухання обговорюваних питань;

- 1–9 бали: відсутність достатніх знань про методи рішення завдання, грубі помилки в розрахунках, висновки не аргументовано.

При несвоєчасному здаванні практичної роботи оцінка знижується вдвічі. Практичні роботи захищаються на останньому практичному занятті.

Самостійна робота у вигляді презентації доповіді «Досвід виходу з кризи провідних країн світу», яка оцінюється в межах **10 балів**:

Зміст – глибина та якість представленого матеріалу, відповідність темі та завданню (3 бали):

- 0-1 бал – поверхневий розгляд теми, відсутність важливих аспектів.
- 2 бали – задовільне опрацювання теми, наявність основних елементів.
- 3 бали – глибокий аналіз теми, докладні факти та приклади.

Структура – логічна побудова доповіді (вступ, основна частина, висновки) та чітка структура слайдів презентації (2 бали):

- 0-1 бал – безсистемна презентація, плутанина в структурі.
- 2 бали – логічно побудований виклад матеріалу, зрозуміла структура.

Візуальне оформлення – зкість слайдів: використання графіки, шрифтів, кольорів, читабельність, естетичне оформлення (2 бали):

- 0-1 бал – погане оформлення, непривабливі слайди.
- 2 бали – естетично приємні, зрозумілі слайди, відповідні до теми.

Ораторські навички – чіткість, виразність, впевненість, здатність підтримувати контакт з аудиторією, використання жестів. (2 бали):

- 0-1 бал – невпевнене мовлення, відсутність емоцій.
- 2 бали – упевнене та виразне мовлення, активна взаємодія з аудиторією.

Часове дотримання – дотримання відведеного часу на доповідь та презентацію (1 бал):

- 0 бал – значне перевищення або недотримання часу.
- 1 бал – чітке дотримання відведеного часу.

Відповіді на запитання – якість відповідей на запитання аудиторії, здатність аргументовано реагувати на критику та коментарі (1 бал):

- 0 бал – незадовільні або неаргументовані відповіді.

- 1 бал – адекватні та аргументовані відповіді на запитання.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Максимальне оцінювання поточного контролю в балах:

Теоретична частина	Практична та самостійна частина	Разом
60	40	100

7.3. Критерії оцінювання підсумкової роботи. У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (залік)** під час сесії. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконане індивідуальне розрахункове завдання, він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

Залік проводиться у вигляді контрольної роботи, яка включає **100 тестових завдань** з чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал (**максимально 100 балів**).

8. Політика курсу

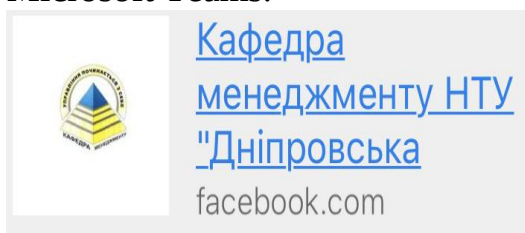
8.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка». http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

8.2. Комунікаційна політика.

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.



Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінки кафедри менеджменту у Facebook.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у додатку Microsoft Moodle (www.do.nmu.org.ua).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи в Teams.

8.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

8.4. Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

8.5. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

9. Методи навчання

Під час *лекцій та практичних занять* будуть застосовані такі методи навчання:

Пояснення. Тлумачення понять, явищ, принципів, термінів тощо, переважно під час викладання нового матеріалу.

Інструктаж. Надання алгоритму дій для виконання поставленого завдання.

Діалог. За допомогою запитань викладач мотивуватиме здобувачів вищої освіти до відтворення набутих знань, формування самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

Навчальна дискусія, дебати. Це обговорення важливого питання, обмін думками між здобувачами вищої освіти та/або викладачем, спрямовані не лише на засвоєння нових знань, а й на створення емоційно насиченої атмосфери, яка б сприяла глибокому проникненню в істину.

Ілюстрування. Застосування презентацій, відео та іншого медіа-контенту для підкріплення матеріалу, який пояснюється, обговорюється або завдань, які виконуються.

Самостійне спостереження (навчання, дослідження). Це безпосереднє самостійне сприймання явищ дійсності у процесі навчання.

Письмові та усні контрольні завдання. Самостійна концентрація та відтворення отриманих знань та навичок в умовах обмеженого часу та джерел інформації.

Кейси. Пошук проблемної ситуації реальної діяльності підприємства, через яку спостерігається негативний ефект, та обґрунтування оригінального її рішення, спираючись на відомі факти або необхідність отримання додаткової інформації.

Аналіз. Сутність його полягає у вивченні предметів чи явищ за окремими ознаками і відношеннями, у поділі на елементи, осмисленні зв'язків між ними.

Синтез. Полягає в уявному або практичному поєднанні виокремлених під час аналізу елементів або властивостей предмета в єдине ціле.

Порівняння. За його допомогою встановлюють спільні і відмінні ознаки предметів і явищ.

Узагальнення. Цей метод передбачає перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального шляхом абстрагування від специфічного і виявлення притаманних явищам загальних ознак (властивостей, відношень тощо) при осмисленні понять, суджень, теорій.

Конкретизації. Допомагає перейти від безпосередніх вражень до розуміння сутності того, що вивчається: результати конкретизації постають у формі прикладів, схем, моделей тощо.

Виступ використовується для заохочення шерінгу ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного. Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

10. Ресурси і література

1. Архипенко Т.А., Іванова М.І. Теоретичне дослідження небезпек, загроз та ризиків в економічній безпеці підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 5, № 1. С. 1–10. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.001>
2. Вовчак О., Кулиняк І., Гальків Л., Павлишин М., Горбенко, Т. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. 2021. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практик.* 3(38), С. 292–303
3. Галицький О.М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління. *АГРОСВІТ.* 2017. № 1–2. С. 39–43.
4. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або

- визнання його банкрутом» №2343-ХІІ від 14.05.1993 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. №31. ст. 440.
https://zakononline.ua/documents/show/152762_593620
5. Засоба, С.М. Дослідження фінансового стану та вірогідності банкрутства підприємств агропромислового комплексу України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 346–354.
6. Іванова М. І., Трифонова О. В., Варяниченко О. В., Іванова О. О. Планування виставкового бізнесу як складова успішного адміністрування в умовах військової агресії в Україні та світової пандемії. *Бізнес Інформ*. №9. 120–128 (2022). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-120-128>
7. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Мінімізація ризиків при забезпеченні ефективності імпорту в умовах зміни валютних курсів. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. №2. С. 84–96.
https://zp.edu.ua/uploads/journals/emdses/EMDSES_2023_02.pdf
8. Іванова М., Грошелева О. Удосконалення механізму діагностики банкрутства на засадах адаптивного управління. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон: 2018. № 31 (20). Т. 1. С. 151–155. <https://repository.vsau.org/getfile.php/28916.pdf>
9. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. Vol. 25. Issue 2(73). Р. 110–120. DOI: 10.24025/2306-4420.73(2).2024.321788
10. Іванова М., Саннікова С., Варяниченко О., Харін С., Бойченко М., Рябик Г. Статистичні методи в управлінні ризиками при плануванні зовнішньоекономічної та логістичної діяльності для забезпечення сталого розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Том 3(56), С. 241–256.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4380>
11. Іванова Н. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>
12. Ivanova M., Baranets H., Shvets V. Development of creative potential in the context of increasing the company's ability to adapt to the crisis. *Management And Business*. Vol. 2, No. 1. 2024. Р. 6–14. <https://doi.org/10.59214/mb/3.2024.06>
13. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
14. Міністерство юстиції України. Департамент з питань банкрутства. URL: <https://minjust.gov.ua/m/departament-z-pitan-bankrutstva>
15. Міро І.М., Іванова М.І. (2024). Синергія креативності та адаптації підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник НГУ*. 4. С. 91–101. <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.09>
16. Міро І.М., Іванова М.І. Креативність і адаптивність як ключові чинники управління економічною безпекою підприємств за рефлексивним

підходом. Економіка та суспільство. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-24>

17. Міро І.М., Іванова М.І. (2025). Вплив креативності та адаптивності на конкурентоспроможність підприємства в контексті інтеграції сталості та сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.40>

18. Минчинська І. В. Оцінка ефективності законодавства про банкрутство в Україні: економіко-правовий аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8267>

19. Мурована Т., Пасхал В. Діагностика ймовірності кризового стану та її ефективність для підтримання фінансової стійкості суб'єктів підприємництва. 2019. Том 29. № 4. С. 121–131.

20. Новик І.В. Санація підприємства як чинник його фінансово-економічної захищеності. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-8>

21. Нусінов В. Я., Буркова Л. А. Розробка матриць якісного оцінювання ймовірності початку процедури банкрутства підприємств на підставі кількісних методів розрахунків. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 12–17.

22. Нусінов В.Я., Буркова Л.А. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 18–25.

23. Полінкевич О.М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). – С. 173–182.

24. Сова О.Ю., Морозов Є. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 91–97.

25. Фугело П.М. Сутність, методологія оцінки та сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 54. С. 248–252.

26. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.

27. Faizova S., Ivanova M., Sannikova S., Varyanichenko O. Problems of formation of financial-investment projection of a balanced scorecard in value-based enterprises of mining-metallurgical complex. *Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики*. 2021. № 1 (36). С. 68–75. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227623>

28. Shvets V., Ivanova M., Kharin S., Dubiei Y., Papizh Y. 2026. Crisis management of decarbonization processes in international operations: integration of change management and financial instruments. *Economics and organization of management*. (Jun. 2026), 283–296. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.2.25>