

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.46>

УДК 338.45

Д. С. Корольов,

к. е. н., генеральний директор корпорації «ДЕТАЛЬ ВАГОН ГРУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4883-1739>

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЯМИ

D. Korolev,

PhD in Economics, General Director of the corporation “DETAL VAGON GROUP”

METHODS AND MODELS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF COMPANIES

В статті досліджуються сучасні методи антикризового управління, які застосовуються в умовах глобалізації та економічних змін. Висвітлено основну мету роботи, яка полягає у вивченні ефективності різних стратегій антикризового управління для підвищення стійкості та конкурентоспроможності компаній. Автор зосереджується на аналізі таких методів, як ризик-менеджмент, стратегічне планування, кризова комунікація і моделювання та симуляції, демонструючи їх важливість та прикладну цінність. Автор зазначають, що адаптація до швидко змінних умов вимагає інтеграції та оновлення антикризових методів. Значна увага приділяється моделям, що дозволяють адаптувати управлінські структури до швидких

змін у зовнішньому середовищі. Автором зроблено компаративний аналіз сучасних методів антикризового управління та порівняльний аналіз моделей антикризового управління, що допоможе обрати необхідну стратегію для ефективного управління змінами в умовах кризи. Результати дослідження підтверджують, що комплексний підхід в антикризовому управлінні сприяє зміцненню адаптивних здібностей підприємств, забезпечуючи їхню ефективність і стійкість в довгостроковій перспективі.

The development and implementation of effective crisis management methods present a foundational challenge for enterprises throughout their existence. Modern economic and social conditions increasingly require organizations to respond effectively to crises using advanced risk management techniques. This article focuses on innovative approaches and strategies that enable companies to respond effectively to today's business challenges. Ukrainian enterprises have faced numerous crises over the past three years, necessitating flexibility and adaptation to complex and unpredictable circumstances.

This study explores the systems and mechanisms of corporate crisis management to identify and analyse the features of effective enterprise crisis management. The modern business landscape is characterized by the continuous transformation of consumer preferences and variability of development factors, creating risks and threats for enterprise operations. To ensure economic security, it is crucial to implement comprehensive measures that form the basis of a crisis management system.

Crisis scenarios can range from financial and technological crises to natural disasters and pandemics. Understanding the nature of a crisis is critical for selecting appropriate management methods. The article emphasizes the importance of a systematic approach to identifying, assessing, monitoring, and minimizing risks as the foundation for preventing crises. Modern methods such as quantitative risk analysis allow companies to identify potential sources of loss and develop strategies to avoid or mitigate these risks.

Each method discussed offers unique features and specific applications that can be optimal for different types of organizations and crisis situations. The comparative analysis provided outlines these methods, offering insights into their advantages and limitations, thus guiding companies in choosing the most effective strategies to address the challenges presented by crises.

In conclusion, the examination of modern crisis management methods underscores the critical importance of adapting enterprises to the rapidly changing conditions of the market economy. The effective implementation of these methods allows companies not only to minimize the negative impact of crises but also to use them as opportunities for further development and strengthening market positions. Achieving maximum effectiveness requires integrating knowledge from various disciplines and continually updating management methods according to current realities and market specifics.

Ключові слова: *Антикризове управління, управління змінами, ризик-менеджмент, ефективність управління, компаративний аналіз, моделі антикризового управління.*

Keywords: *Crisis management, change management, risk management, management effectiveness.*

Постановка проблеми. Розробка та імплементація ефективних методів антикризового управління представляє собою основоположну проблему для підприємств в усі часи їхнього існування, включаючи як історичні, так і циклічні періоди. Сучасні економічні та соціальні умови у державі постійно потребують ефективної відповіді від організацій на кризові явища за допомогою застосування передових технік управління ризиками. Це особливо актуально, оскільки умови, у яких функціонують сучасні установи, часто є несприятливими і складними.

Відповідно до потреб сучасності, антикризове управління набирає все більшої популярності серед національних компаній, стаючи не тільки

вимушеною реакцією на проблеми, але й стратегічним напрямком в господарській діяльності.

Протягом останніх трьох років українські підприємства зіткнулися з численними кризовими ситуаціями. Пандемія COVID-19 і триваючий військовий конфлікт спонукали підприємців до гнучкості та адаптації. Кожен новий виклик вимагає нових рішень, а методи антикризового менеджменту перетворюються на необхідні інструменти для адаптації та врегулювання складних і непередбачуваних обставин.

Ці зміни і виклики вимагають не тільки миттєвих дій, а й проактивного підходу до планування та реалізації антикризових стратегій, зорієнтованих на забезпечення стійкості й розвитку організацій у складних умовах.

Проблематикою антикризового управління підприємствами займалися багато науковців, серед яких слід виокремити Т. Чаркіну, Л. Лігоненка, О. Стешенка, В. Масалигіна, О. Гудзь, Б. Москвіна, Л. Марценюк. Вагомий внесок у цю сферу також зробили зарубіжні вчені, чії роботи збагачують розуміння процесів кризового управління в глобальному масштабі, наприклад, П. Лагадек, Б. Підженбург розглядали кризове управління через призму зміцнення корпоративних стратегій у Сполучених Штатах.

Автори О. Вітюк, І. Сметанюк, А. Причепа, В. Бугай акцентували увагу на значенні адаптації антикризових стратегій до життєвого циклу підприємства. І. Ансофф, Л. Бартон, П. Грін підкреслювали важливість системного мислення у формуванні ефективного ризик-менеджменту.

Зростаюча інтеграція ринків та глобалізаційні процеси вимагають від менеджерів підприємств розробки нових управлінських стратегій, які могли б ефективно реагувати на кризові явища. Дослідження Ю. Розенталь, К. Ф. Херман показують, як транснаціональні компанії адаптують управлінські практики для оптимізації відповідей на зовнішні шоки та забезпечення сталого розвитку.

На жаль, антикризове управління в умовах військових конфліктів не отримало належної уваги в академічних колах, хоча окремі аспекти були

висвітлені В. Задосю, М. Тимошенко, В. Петровим, І. Єпіфановою, Д. Болотновим.

Зазначені дослідження відкривають нові перспективи для розуміння впливу глобалізаційних та інтеграційних процесів на формування ефективних управлінських стратегій в підприємствах, що зіткнулися з кризою. Це підкреслює необхідність адаптації до змінних умов та впровадження новітніх технологій, щоб забезпечити стійкість підприємства до негативних зовнішніх впливів.

Метою статті є дослідження сучасних методів та моделей антикризового управління, аналіз їх ефективності і адаптації до змінних умов ринку для підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємств різних форм власності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкова економіка характеризується неперервним процесом трансформації споживчих уподобань та змінністю взаємодії керованих та некерованих факторів розвитку. Нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища створює ризики і загрози для діяльності підприємств. Для забезпечення високого рівня економічної безпеки важливо впроваджувати комплекс заходів, які можуть бути як превентивними, так і ліквідаційними, і які складають основу системи антикризового управління.

Кризи можуть варіюватися від фінансових та технологічних до природних катастроф та пандемій. Розуміння природи кризи є критично важливим для вибору відповідних методів управління. Наприклад, фінансова криза вимагатиме стратегій реструктуризації боргів і залучення нових інвестицій, тоді як технологічна криза вимагає швидких дій щодо відновлення ІТ-систем і даних.

Антикризове управління є важливою складовою сучасного менеджменту, особливо в умовах економічної нестабільності, військових конфліктів або інших великих потрясінь. Правильне впровадження антикризових стратегій

дозволяє компаніям зберігати свою конкурентоспроможність і стабільність, навіть у найскладніших умовах.

Розглядаючи антикризове управління, як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства, слід підкреслити, що його основна задача полягає у врегулюванні балансу між сильними та слабкими сторонами підприємства для уникнення кризових ситуацій, таких як неплатоспроможність, яка може призвести до банкрутства. Наслідки недовісти загальної системи управління можуть бути спровоковані, як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Кожне підприємство має індивідуальні особливості своєї антикризової системи управління, однак вона побудована на загальних принципах, які можливо сформулювати на основі джерел [1,2,3]:

1. *Безперервне вивчення динаміки розвитку.* Важливо не лише зосереджуватися на інструментах антикризового управління під час криз, а й на своєчасному виявленні та попередженні потенційних небезпек.

2. *Швидка реакція на зміни.* Визначення факторів, що можуть призвести до кризи, є критично важливим, але ще важливішою є здатність швидко реагувати на економічні перетворення та розробляти стратегії для запобігання чи усунення кризи.

3. *Адекватність реакцій на негативні зміни.* Подолання кризового стану повинно базуватися на використанні такого обсягу ресурсів, що дозволить ефективно протистояти змінам на ринку, не вдаючись до надмірних витрат.

Антикризове управління є ключовою компетенцією для компаній, які прагнуть не лише вижити у часи економічних турбулентностей, але й зміцнити свої позиції на ринку. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, способи управління кризами в організаціях постійно еволюціонують.

Основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб підготувати організацію до криз, ефективно здійснювати керування під час виникнення кризи та забезпечити відновлення після них. Сучасні методи антикризового

управління забезпечують компанії необхідні інструменти та процедури для досягнення цих цілей.

Наукова спільнота визначає антикризове управління, як процес планування заходів для запобігання, мінімізації або виправлення впливу кризових ситуацій на діяльність компанії [4, 5]. Методики та моделі, які застосовуються в антикризовому управлінні, постійно удосконалюються, з використанням даних про попередні кризи та наявний досвід управління ними [6].

Систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків є фундаментом для запобігання кризам. Сучасні методи, такі як квантитативний аналіз ризиків, дозволяють компаніям визначити потенційні джерела збитків та розробити стратегії для їх уникнення або зменшення.

Також важливо зазначити, що кожен метод володіє унікальними характеристиками та специфікою застосування, які можуть бути оптимальними для різних типів організацій та кризових ситуацій.

Вибір методів для антикризового управління базується на їхній здатності ефективно адресувати специфічні виклики, з якими стикаються компанії під час кризових ситуацій. Розглянуті нижче методи були вибрані з огляду на їх універсальність, ефективність та широке визнання в наукових дослідженнях і практичному застосуванні. Вони представляють собою комплексний підхід до антикризового управління, кожен з яких вирішує певні аспекти управлінських викликів.

Найбільш релевантні методи, з точки зору комплексного розгляду сучасного антикризового управління, представлені в таблиці 1.

➤ *Ризик-менеджмент*

Систематичний підхід до ідентифікації, аналізу та відповіді на ризики. Методики, такі як FMEA (Failure Modes and Effects Analysis), дозволяють передбачити потенційні проблеми до їх виникнення [7].

Таблиця 1. Компаративний аналіз сучасних методів антикризового управління

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
<i>Ризик-менеджмент</i>	Ідентифікація та аналіз ризиків	Попередження проблем до їх виникнення	Вимагає постійного оновлення даних
<i>Стратегічне планування</i>	Розробка довгострокових планів	Визначення чіткої стратегії відповіді на кризи	Може бути жорстким і не адаптивним
<i>Організаційна гнучкість</i>	Адаптація структур	Швидка реакція на зміни	Вимагає ресурсів для тренінгу та реорганізації
<i>Кризова комунікація</i>	Ефективне інформування	Швидке поширення важливої інформації	Ризик поширення невірної інформації
<i>Моделювання та симуляції</i>	Відтворення можливих кризових сценаріїв для випробування реакцій та стратегій компанії	Дозволяє перевірити плани та реакції на кризу без реального ризику	Потребує значних ресурсів для розробки та виконання; може не відобразити всі реальні умови

Джерело: [Розробка автора]

➤ *Стратегічне планування*

Розробка довгострокових планів дозволяє компаніям готуватися до можливих кризових сценаріїв. Стратегічне планування включає формулювання місії, візії, цілей та стратегій, які реалізуються через конкретні проекти та ініціативи. Воно також містить механізми для адаптації планів у відповідь на змінене зовнішнє середовище [8].

➤ *Організаційна гнучкість*

Організаційна гнучкість передбачає здатність компанії швидко адаптуватися до змін і використовувати кризи, як можливості для інновацій і зростання. Це може включати розробку гнучких організаційних структур, впровадження крос-функціональних команд, і навчання співробітників навичкам, які допомагають адаптуватися до змінних умов [9].

➤ *Кризова комунікація*

Ефективна комунікація під час кризи є вирішальною. Це включає розробку планів комунікації, які визначають, як і коли інформація буде передана співробітникам, клієнтам, інвесторам, та іншим зацікавленим сторонам. Навчання персоналу технікам кризової комунікації може значно зменшити негативний вплив ситуації [10].

➤ *Моделювання та симуляції*

Використання комп'ютерного моделювання і симуляцій для тестування реакцій на різні кризові сценарії дозволяє компаніям оцінювати потенційні відповіді та налагоджувати свої плани перед реальною кризою. Це також допомагає в тренуванні співробітників і забезпечує краще розуміння потенційних слабких місць в планах компанії.

Ефективне антикризове управління вимагає інтеграції різних стратегій та методів, адаптованих до специфіки організації та її середовища. Застосування інноваційних підходів та технологій може значно підвищити здатність компаній мінімізувати вплив криз і використовувати їх, як можливості для розвитку й росту.

Інструментами для успішного впровадження змін в умовах криз є *моделі антикризового управління*, які враховують різні підходи, включаючи класичні та сучасні, адаптовані до специфічних умов.

Вибір конкретної моделі або комбінації моделей залежить від специфіки кризи, особливостей компанії та її стратегічних цілей. Важливо враховувати контекст, в якому здійснюються зміни, включаючи економічні умови, воєнні дії або інші фактори, що можуть вплинути на процес.

В таблиці 2 представлено порівняльний аналіз декількох ключових моделей антикризового управління та їх особливості.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз моделей антикризового управління

Моделі антикризового управління	Характеристика	Основні характерні ознаки	Вплив на персонал
<i>Модель Дж. Коттера [11]</i>	Складається з 8 кроків для ефективного впровадження змін, починаючи зі створення відчуття терміновості до вкорінення змін в корпоративній культурі.	Відрізняється послідовністю кроків, що забезпечує деталізацію процесу та включення всіх рівнів організації у процес змін.	Мотивує співробітників до змін через лідерство та чітку візію.
<i>Модель К. Левіна [12]</i>	Трьохетапний процес: розморожування, зміна та заморожування. Зосереджується на підготовці організації до прийняття змін, їх впровадженні та стабілізації.	Акцент на психологічну підготовку персоналу до змін, що відрізняє її від більш структуризованих моделей, як у Коттера.	Підготовка до змін через освітні заходи; зменшення опору співробітників.
<i>Модель Дж. Кемпбелла [13]</i>	П'ятиступеневий процес ідентифікації та управління кризами, включаючи оцінку впливу та розробку плану дій.	Фокусується на ранній ідентифікації та оперативному реагуванні на кризові ситуації, забезпечуючи швидке адаптування.	Підвищення готовності персоналу до кризових ситуацій через тренінги і планування.
<i>Модель BCG [13]</i>	Зосереджується на аналізі ризиків, розробці сценаріїв і впровадженні стратегій реагування на кризи.	Підходить для комплексного стратегічного планування і є ефективною при великомасштабних і складних кризах.	Важлива роль у тренуванні та підготовці до несподіваних обставин.
<i>Модель Л.Грейнера [14]</i>	6 етапів: креативність, напрямок, делегування, координація, співпраця, злиття/поглинання.	Фокус на організаційному розвитку і адаптації; забезпечує планування великих змін.	Етапи включають розвиток навичок управління і співпраці серед керівників та команд.

Джерело: [Розробка автора]

Вибір цих моделей антикризового управління для порівняльного аналізу обумовлений кількома факторами, які роблять їх особливо релевантними і важливими для розуміння та впровадження ефективного управління змінами в умовах кризи. До них можливо віднести:

- Широке визнання та доведена ефективність

Моделі Коттера і Левіна, вже давно є стандартами в теорії управління змінами та вивчаються на бізнес-курсах по всьому світу.

Вони зарекомендували себе як ефективні інструменти в різних галузях і контекстах.

➤ Гнучкість та адаптованість

Ці моделі показали свою адаптованість до різноманітних ситуацій і здатність бути модифікованими для специфічних потреб організацій. Наприклад, модель BCG (Бостонської консалтингової групи) зосереджується на стратегічному плануванні та аналізі ризиків, що є критично важливим у кризових умовах.

➤ Покриття різних аспектів кризового управління

Кожна модель підходить до управління кризою з різних боків - від психологічної підготовки персоналу (модель Левіна) до стратегічного реагування на кризу (модель BCG). Це дозволяє комплексно підійти до аналізу та вирішення кризових ситуацій.

➤ Залучення та управління стейкхолдерами

Модель Л. Грейнера особливо важлива для сучасних організацій, оскільки вона акцентує увагу на залученні стейкхолдерів і управлінні їх очікуваннями, що є ключовим для успішного впровадження змін.

➤ Простота впровадження та практичність

Моделі типу Кемпбелла, пропонують конкретні кроки для ідентифікації, оцінки, реагування та оцінювання криз, вони є легкими для розуміння та застосування на практиці.

В цілому, всі моделі не тільки допомагають зрозуміти, як управляти кризою, але і надають інструменти для прогнозування, планування, впровадження та аналізу ефективності змін. Вони є відмінним вибором для організацій, що прагнуть оптимізувати своє управління в умовах нестабільності та непередбачуваності.

Сучасний бізнес-контекст вимагає від організацій адаптації до швидко змінюваних умов та ефективного реагування на кризові ситуації. Вибір

адекватної моделі антикризового управління є критичним фактором, який визначає здатність організації зберігати стабільність та конкурентоспроможність і базується на кількох ключових критеріях.

Важливими є складність організаційної структури та природа кризи, яка вимагає специфічного підходу. Наприклад, моделі з акцентом на фінансове планування можуть бути краще підходити для криз, пов'язаних з фінансовими потрясіннями [12]. Також важливо враховувати корпоративну культуру і ресурси, доступні для імплементації змін.

Процес вибору включає комплексні аналізи, такі як SWOT та PEST, що дозволяють оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози. Важливим є також внутрішній аудит поточних процесів та політик для визначення можливостей поліпшення. На основі цих даних формується план дій, який включає пілотування вибраної моделі та оцінку її ефективності.

Висновок. Розгляд сучасних методів антикризового управління підкреслює критичну важливість адаптації підприємств до швидко змінюваних умов ринкової економіки. Ефективне впровадження цих методів дозволяє компаніям не тільки мінімізувати негативний вплив криз, але й використовувати їх як можливості для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Однак, для досягнення максимальної ефективності, важливо інтегрувати знання з різних дисциплін і постійно оновлювати методи управління відповідно до поточних реалій і специфіки ринку.

З іншого боку, для подальшого розвитку галузі антикризового управління важливо зосередити зусилля на формуванні більш глибокого і системного розуміння кризових процесів в різних секторах економіки. Це включає розробку нових наукових моделей та методів, що можуть бути адаптовані до конкретних умов і потреб сучасних підприємств, а також активізацію міждисциплінарних досліджень, які враховують економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти кризового управління.

Література

1. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. № 4, Т. 2. С. 67 – 71.
2. Задоя В. О., Притика Є. В. Організаційно-економічні аспекти повоєнного відновлення і розбудови транспортної інфраструктури України. *Агросвіт*. 2024. №5. С. 123-129. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.123>
3. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 6–72.
4. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 1–24.
5. Smith, D. (1997). Crisis Management—*Practice in Search of a Paradigm*. *Security Journal*, 8(2), 59-66.
6. Roberts, P. (2000). Crisis Management and the School Community. *ACER Press*.
7. Johnson, G. (2005). Exploring Corporate Strategy. *Prentice Hall*.
8. Stamatis, D. H. (2003). Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution. *ASQ Quality Press*.
9. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л., Келлер, А.Ф. Павленко. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
10. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
11. Coombs, W. T. (2014). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. *SAGE Publications*.

12. Kotter J.P. *Winning At Change* / J.P. Kotter // *Leader to Leader*. – 1998. – №3. – P. 27–33.
13. *Managing Change - Lewin's Model by Digital Education Strategies* is licensed CC BY-SA 4.0. – URL : <https://pressbooks.library.ryerson.ca/dabp>
14. Гонтар З.Г., Соколова М.К. Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій. *Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА»*. Х.: НТУ «ХПИ». 2020. № 1(4). С. 22-26.
15. Greiner L. *Evolution and revolution as organizations grow* / L.Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – P. 37-46.

References

1. Charkina, T.Yu. (2020), “Mechanisms and directions of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 2, pp. 67-71.
2. Zadoia, V.O. and Prytyka, Ye.V. (2024), “Organisational and economic aspects of post-war reconstruction and development of transport infrastructure in Ukraine”, *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 123-129. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.123>
3. Kravtsova, T. Laschenko, O. and Kravtsov, O. (2021), “Theoretical foundations of the implementation of anti-crisis management in the activities of public administration bodies”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 3, pp. 6-72.
4. Mel'nychenko, O.A. (2015), “State anti-crisis policy: essence and priority directions”, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 1-24.
5. Smith, D. (1997), “Crisis Management—Practice in Search of a Paradigm”, *Security Journal*, vol. 8 (2), pp. 59-66.
6. Roberts, P. (2000), *Crisis Management and the School Community*, ACER Press, Adelaide, Australia.
7. Johnson, G. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Hoboken, USA.

8. Stamatis, D.H. (2003), Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution, ASQ Quality Press, Milwaukee, USA.
9. Kotler, F. Keller, K.L. and Pavlenko, A.F. (2008), Marketynhovyj menedzhment [Marketing management], Khimdzhest, Kyiv, Ukraine.
10. Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", Administrative Science Quarterly, vol. 42 (1), pp. 1-34.
11. Coombs, W.T. (2014), Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA.
12. Kotter, J.P. (1998), "Winning At Change", Leader to Leader, vol. 3, pp. 27-33.
13. The Chang School (2018), "Managing Change - Lewin's Model by Digital Education Strategies is licensed CC BY-SA 4.0", available at: <https://pressbooks.library.ryerson.ca/dabp> (Accessed 25 July 2024).
14. Hontar, Z.H. and Sokolova, M.K. (2020), "Organization of anti-crisis management at enterprises based on innovations", Elektronna zbirka naukovykh prats' «E-KONOMIKA». Kh.: NTU «KhPY», vol. 1 (4), pp. 22-26.
15. Greiner, L. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", Harvard Business Review, pp. 37-46.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2024 р.