

УДК 332.14:338.124.4:353.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.263-268>**Черчата А.О.**

кандидат економічних наук

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

Cherchata Anzhela

PhD in Economic Sc.

SEI “Prydniprovsk State Academy of the Civil Engineering and Architecture”

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0002-6753-2891>**Андрусів У.Я.**

кандидат економічних наук

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Andrusiv Uliana

PhD in Economic Sc.

Ivano-Frankivsk National Technical University oil and gas

<https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>**Орловська Ю.В.**

доктор економічних наук

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Українського державного університету науки і технологій

Orlovska Yuliia

Dr. of Economic Sc.

SEI “Prydniprovsk State Academy of the Civil Engineering and Architecture”

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0002-5915-4261>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування механізму антикризового управління регіональним розвитком. Проаналізовано теоретичні основи антикризового управління через визначення концептуальних засад, типології криз, механізмів управління та системних елементів, що формують базис для розуміння природи кризових явищ та розробки ефективних управлінських рішень. Розроблено методологічні підходи до оцінки кризових явищ, що включають системний підхід для комплексного аналізу ситуації, індикативний підхід для формування системи показників, методи оцінки для проведення аналізу, інструменти діагностики для моніторингу та критерії ефективності для оцінки результатів. Запропоновано механізм антикризового управління, який поєднує організаційну складову для координації дій, економічні важелі для ресурсного забезпечення, інституційне забезпечення для нормативного регулювання, інструменти реалізації для впровадження заходів та ресурсне забезпечення для підтримки управлінських процесів. Розроблено комплекс інструментів реалізації антикризових заходів, включаючи стратегічні інструменти для довгострокового планування, фінансові інструменти для ресурсної підтримки, організаційні інструменти для координації дій, інноваційні інструменти для технологічної модернізації та соціальні інструменти для забезпечення соціальної стабільності. Обґрунтовано, що впровадження запропонованого механізму антикризового управління сприятиме підвищенню ефективності регіональної політики та забезпеченню сталого розвитку регіонів України.

Ключові слова: антикризове управління, регіональний розвиток, механізм управління, кризові явища, методологічні підходи, інструменти реалізації, стратегічне планування, регіональна політика.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMING THE MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT IN REGIONAL DEVELOPMENT

The article explores theoretical and methodological foundations and practical aspects of forming the mechanism of crisis management in regional development. The theoretical foundations of crisis management are analyzed through the definition of conceptual principles, crisis typology, management mechanisms, and system elements that form the basis for understanding the nature of crisis phenomena and developing effective management decisions. Methodological approaches to crisis assessment have been developed, including a systematic approach for comprehensive situation analysis, an indicative approach for forming a system of indicators, evaluation methods for analysis, diagnostic tools for monitoring, and effectiveness criteria for results assessment.

A crisis management mechanism is proposed that combines organizational components for action coordination, economic levers for resource support, institutional support for regulatory framework, implementation tools for measure deployment, and resource provision for management process support. A complex of tools for implementing anti-crisis measures has been developed, including strategic tools for long-term planning, financial tools for resource support, organizational tools for action coordination, innovative tools for technological modernization, and social tools for ensuring social stability. It is substantiated that the implementation of the proposed crisis management mechanism will contribute to increasing the efficiency of regional policy and ensuring sustainable development of Ukraine's regions.

Keywords: crisis management, regional development, management mechanism, crisis phenomena, methodological approaches, implementation tools, strategic planning, regional policy.

JEL classification: R58, O18, R11, H12.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку регіональних економічних систем характеризується наявністю комплексних викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю, поглибленням структурних диспропорцій та посиленням кризових явищ, що вимагає формування ефективного механізму антикризового управління для забезпечення сталого регіонального розвитку.

Актуальність дослідження теоретико-методологічних засад формування механізму антикризового управління регіональним розвитком обумовлюється необхідністю розробки фундаментального теоретичного базису для розуміння природи кризових явищ, удосконалення методології їх оцінки та прогнозування, формування ефективних механізмів регіонального управління з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки територіального розвитку. Існуюча проблематика посилюється недосконалістю методологічних підходів до подолання кризових ситуацій на регіональному рівні, відсутністю системного бачення антикризових заходів та неефективністю інструментів управління, що створює суттєві перешкоди для забезпечення збалансованого розвитку регіонів та реалізації їх економічного потенціалу.

Вирішення окреслених проблем через формування комплексного механізму антикризового управління регіональним розвитком сприятиме підвищенню ефективності регіональної політики, забезпеченню економічної безпеки територій та створенню передумов для їх сталого розвитку в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади антикризового управління регіональним розвитком досліджували такі вітчизняні науковці, зокрема: Н. Гавкалова [1], І. Малий [2], Т. Приходченко [3], О. Сташенко [4], Л. Лігоненко [5], І. Спіфанова [6], А. Марачевська [7], О. Шершенюк [8].

Серед зарубіжних дослідників значний внесок зробили: D. Glaesser [9], B. Condit [10] та ін.

Водночас потребують поглибленого дослідження питання формування комплексного механізму антикризового управління регіональним розвитком, удосконалення методології оцінки кризових явищ, розробки ефективних інструментів управління та адаптації міжнародного досвіду до умов розвитку регіонів України.

Мета статті полягає у розробці теоретико-методологічних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму антикризового управління регіональним розвитком.

Для досягнення мети поставлені наступні завдання: дослідити теоретичні основи антикризового управління; проаналізувати методологічні підходи до оцінки кризових явищ; розробити механізм антикризового управління та запропонувати інструменти реалізації антикризових заходів.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретичний аналіз антикризового управління регіональним розвитком базується на дослідженні фундаментальних принципів та закономірностей функціонування регіональних систем, включаючи вивчення типології та природи регіональних криз, факторів виникнення кризових явищ та механізмів забезпечення сталого регіонального розвитку в умовах нестабільності.

Методологічні засади оцінки кризових явищ формуються через розробку комплексної системи індикаторів для моніторингу соціально-економічного стану регіонів, впровадження сучасних методів діагностики кризових ситуацій, використання прогностичних моделей для передбачення кризових явищ та визначення критеріїв ефективності антикризових заходів на регіональному рівні.

Концептуальні засади антикризового управління формуються через глибоке розуміння природи та сутності кризових явищ, визначення фундаментальних

принципів управління в кризових умовах, встановлення чітких цілей та завдань антикризової політики, окреслення ключових функцій управління та формування методологічного базису для прийняття ефективних управлінських рішень [11].

Типологія криз представляє комплексну класифікацію кризових явищ, що включає економічні кризи, пов'язані з порушенням економічної рівноваги, соціальні кризи, що відображають загострення соціальних протиріч, структурні кризи, які виникають внаслідок диспропорцій розвитку, інституційні кризи, що характеризуються недосконалістю інституційного середовища, та екологічні кризи, пов'язані з порушенням екологічної безпеки [12].

Механізми антикризового управління формують системну взаємодію організаційних компонентів для забезпечення ефективної координації дій, економічних важелів для стабілізації ситуації, фінансових інструментів для ресурсного забезпечення, соціальних

механізмів для підтримки населення та інноваційних підходів для модернізації системи управління в кризових умовах.

Інструменти антикризового управління забезпечують реалізацію управлінських функцій через впровадження систем діагностики кризових явищ, використання методів прогнозування розвитку ситуації, розробку планів антикризових заходів, здійснення контролю за їх виконанням та проведення комплексної оцінки ефективності управлінських рішень [13].

Системні елементи антикризового управління включають чітке визначення суб'єктів управління та їх повноважень, ідентифікацію об'єктів управління та їх характеристик, формування необхідного ресурсного забезпечення для реалізації антикризових заходів, створення ефективної інформаційної системи для прийняття рішень та розробку відповідного нормативно-правового забезпечення (табл.1).

Таблиця 1

Теоретичні основи формування системи антикризового управління на регіональному рівні

Компонент	Елементи	Характеристика	Результат
Концептуальні засади	Сутність кризи; Принципи управління; Цілі та завдання	Теоретичний базис; Методологічні підходи; Управлінські функції	Системне розуміння; Ефективні рішення; Цільова орієнтація
Типологія криз	Економічні; Соціальні; Структурні; Інституційні	Причини виникнення; Характер прояву; Наслідки впливу	Класифікація криз; Оцінка впливу; Прогнозування
Механізми управління	Організаційні; Економічні; Фінансові; Соціальні	Координація дій; Ресурсне забезпечення; Інструменти впливу	Ефективна реалізація; Стабілізація ситуації; Розвиток системи
Інструменти реалізації	Діагностика; Прогнозування; Планування; Контроль	Методи оцінки; Аналітичні моделі; Системи контролю	Своєчасне виявлення; Превентивні заходи; Ефективний контроль

Джерело: систематизовано авторами

Аналіз компонентів формування системи антикризового управління на регіональному рівні, представлених у таблиці 1, демонструє фундаментальний взаємозв'язок теоретико-методологічних засад, включаючи концептуальну основу для розуміння кризових явищ, комплексну типологію криз для їх класифікації та діагностики, системні механізми для реалізації антикризових заходів та практичні інструменти для забезпечення ефективного управління. Синергетична взаємодія всіх компонентів системи створює потужний базис для формування ефективного антикризового управління, що забезпечує своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ через координацію організаційних, економічних, фінансових та соціальних механізмів впливу.

Запропонована структура системи антикризового управління формує комплексний підхід до подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку керованої системи в довгостроковій перспективі [14]. Розглянемо методологічні підходи до оцінки кризових явищ (табл. 2):

Аналіз методологічних підходів до оцінки кризових явищ, представлених у таблиці 1, демонструє взаємозв'язок п'яти ключових компонентів системи оцінювання:

Системний підхід забезпечує цілісне бачення кризової ситуації через комплексну оцінку взаємопов'язаних показників та формування інтегральних індикаторів, що дозволяє визначити системні взаємозв'язки та загальний рівень кризовості.

Індикативний підхід формує структуровану систему економічних, соціальних та фінансових показників з визначеними нормативними та пороговими значеннями, що створює основу для кількісної оцінки глибини кризових явищ.

Методи оцінки забезпечують аналітичний інструментарій через поєднання статистичного аналізу, експертних оцінок та економетричного моделювання, що дозволяє отримати комплексну характеристику кризової ситуації.

Інструменти діагностики створюють операційну основу для постійного моніторингу ситуації, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозування сценаріїв розвитку кризових явищ. Критерії ефективності формують основу для оцінки результативності антикризових заходів через вимірювання економічної стійкості, соціальної стабільності та інвестиційної активності, що дозволяє визначити ефективність управлінських рішень.

Таблиця 2

Методологічні підходи до оцінки кризових явищ

Підхід	Компоненти	Інструменти	Результати
Системний підхід	Комплексна оцінка; Взаємозв'язок індикаторів; Інтегральна оцінка	Системний аналіз; Багаторівневі моделі; Матриці показників	Цілісна оцінка; Системні взаємозв'язки; Інтегральні індикатори
Індикативний підхід	Економічні індикатори; Соціальні показники; Фінансові коефіцієнти	Нормативні значення; Порогові рівні; Рейтингові оцінки	Система індикаторів; Оцінка відхилень; Рівні кризовості
Методи оцінки	Статистичний аналіз; Експертні оцінки; Економетричні моделі	Статистичні методи; Експертні системи; Моделювання	Кількісні оцінки; Якісні характеристики; Прогнозні значення
Інструменти діагностики	Моніторинг; Факторний аналіз; Прогнозування	Системи моніторингу; Аналітичні моделі; Прогнозні методи	Оперативні дані; Причинно-наслідкові зв'язки; Сценарії розвитку
Критерії ефективності	Економічна стійкість; Соціальна стабільність; Інвестиційна активність	Індекси розвитку; Інтегральні оцінки; Показники ефективності	Оцінка результатів; Ефективність заходів; Рівень досягнення цілей

Джерело: систематизовано авторами

Взаємодія цих компонентів забезпечує комплексний підхід до оцінки кризових явищ та формує методологічну основу для прийняття ефективних антикризових рішень.

Розглянемо більш детально складові механізми антикризового управління:

- організаційна складова механізму антикризового управління формується через створення ефективної системи управління з чіткою організаційною структурою, визначенням функціональних підрозділів та їх повноважень, формуванням координаційних центрів для забезпечення узгодженості дій та розвитком інформаційних каналів для оперативного обміну даними.

- економічні важелі механізму включають впровадження комплексу фінансових інструментів для стабілізації економічної ситуації, розвиток інвестиційних механізмів для залучення ресурсів, використання податкових стимулів для активізації підприємницької діяльності, здійснення бюджетного регулювання для оптимізації фінансових потоків та формування ефективної цінової політики.

- інституційне забезпечення передбачає формування нормативно-правової бази для регулювання антикризових заходів, впровадження регуляторних механізмів для контролю ситуації, реалізацію державних програм підтримки регіонального розвитку, розвиток міжрегіональної взаємодії для об'єднання зусиль та активізацію міжнародного співробітництва для залучення передового досвіду.

Інструменти реалізації механізму базуються на впровадженні стратегічного планування для визначення довгострокових цілей, здійсненні оперативного управління для вирішення поточних завдань, проведенні постійного моніторингу і контролю за розвитком ситуації, реалізації антикризових програм та впровадженні систем раннього попередження кризових явищ. Проаналізуємо інструменти реалізації антикризових заходів:

1. стратегічні інструменти формують довгострокову основу антикризового управління через впровадження системи стратегічного планування для

визначення пріоритетів розвитку, розробку комплексних програм регіонального розвитку з чіткими цільовими показниками, реалізацію пріоритетних проєктів у ключових галузях, впровадження інвестиційних програм для залучення ресурсів та розвиток кластерних ініціатив для посилення конкурентоспроможності регіону;

2. фінансові інструменти забезпечують ресурсну підтримку антикризових заходів через використання бюджетних механізмів для оптимізації фінансових потоків, створення спеціалізованих інвестиційних фондів для фінансування проєктів, впровадження грантових програм для підтримки інноваційних ініціатив, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та використання різноманітних кредитних інструментів;

3. організаційні інструменти створюють інституційну основу управління через формування антикризових комітетів для координації дій, створення координаційних рад для узгодження інтересів стейкхолдерів, розвиток проєктних офісів для управління програмами, впровадження моніторингових центрів для контролю ситуації та залучення експертних груп для аналітичної підтримки;

4. інноваційні інструменти забезпечують технологічну модернізацію управління через впровадження цифрових платформ для автоматизації процесів, використання smart-технологій для оптимізації управління, розвиток інформаційних систем для обробки даних, створення аналітичних платформ для підтримки прийняття рішень та впровадження систем підтримки управлінських рішень;

5. соціальні інструменти спрямовані на забезпечення соціальної стабільності через реалізацію програм підтримки зайнятості населення, впровадження механізмів соціальної підтримки вразливих груп, розвиток освітніх програм для підвищення кваліфікації, підтримку громадських ініціатив та стимулювання розвитку соціального підприємництва.

Запропонована система інструментів формує комплексний механізм антикризового управління, де кожен компонент виконує специфічні функції:

стратегічні інструменти визначають напрями розвитку, фінансові забезпечують ресурсну базу, організаційні створюють інституційну основу, інноваційні забезпечують технологічну модернізацію, а соціальні гарантують суспільну підтримку антикризових заходів. Використання такого комплексного підходу дозволяє забезпечити ефективне подолання кризових явищ та створити передумови для сталого регіонального розвитку через координацію зусиль всіх зацікавлених сторін та оптимальне використання наявних ресурсів.

Ресурсне забезпечення механізму формується через мобілізацію фінансових ресурсів для реалізації антикризових заходів, розвиток кадрового потенціалу для ефективного управління, створення інформаційної бази для прийняття рішень, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності управління.

Висновки. За результатами дослідження теоретико-методологічних засад формування механізму антикризового управління регіональним розвитком можна сформулювати наступні висновки: теоретичний аналіз демонструє комплексний характер антикризового управління, що базується на взаємодії

концептуальних засад, типології криз, механізмів управління та інструментів реалізації, створюючи системну основу для подолання кризових явищ. Методологічні підходи до оцінки кризових явищ включають системний та індикативний підходи, методи оцінки, інструменти діагностики та критерії ефективності, що забезпечує комплексну оцінку ситуації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень; Розроблений механізм антикризового управління поєднує організаційну складову, економічні важелі, інституційне забезпечення, інструменти реалізації та ресурсне забезпечення, формуючи ефективну систему управління регіональним розвитком в умовах кризи; запропоновані інструменти реалізації антикризових заходів, включаючи стратегічні, фінансові, організаційні, інноваційні та соціальні інструменти, створюють практичну основу для ефективного подолання кризових явищ та забезпечення сталого регіонального розвитку.

Впровадження розробленого механізму антикризового управління сприятиме підвищенню ефективності регіональної політики, забезпеченню економічної безпеки та соціальної стабільності регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н. Л. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи: монографія Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.
2. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 17-21. 3.
3. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 118-126.
4. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82. 2.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.
6. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
7. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
8. Шершенюк, О. М. Теоретико-методологічні засади антикризового управління автотранспортним підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2015. № 1 (8), т. 1. С. 5–10.
9. Glaesser, D. Crisis management in the Tourism industry. Routledge. 2006. 352 p. 10.
10. Condit B. 7 critical steps to crisis management. 2014. Inc. URL: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-criticalsteps-to-crisis-management.html> (date of appeal: 12.02.2024).
11. Андрусів, У. Я., & Атаманюк, І. І. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. Причорноморські економічні студії, 2018. (25), 58-61.
12. Shults, S., Simkiv, L., Andrusiv, U., Bilyk, I., & Klym, N. (2022). Economic Growth of Regions of Ukraine in Conditions of Disproportional Regional Development. Journal of Optimization in Industrial Engineering, 15(1), 269-279. DOI:10.22094/JOIE.2021.1945345.1910
13. Simkiv, L., Andrusiv, U., Kupalova, H., Goncharenko, N., Dzoba, O., Yushkevych, O. (2022). Concentration of entrepreneurial activity in the regions of Ukraine in the context of sustainable development. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(44), 347–356. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3776>
14. Cherchata, A., & Andrusiv, U. Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development. In Problems of modern science, 2018. p. 59-62.

References:

1. Havkalova, N.L. (2013). Upravlinnia rehionalnym rozvytkom: problemy ta perspektyvy [Management of regional development: problems and prospects]. Kharkiv: KhNEU. [in Ukrainian].
2. Malyi, I.Y. (2017). Heneza publichnoho upravlinnia i administruvannia v Ukraini [Genesis of public

administration in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: Practice and Experience*, 24, 17-21. [in Ukrainian].

3. Prykhodchenko, T.A. (2016). *Antykryzove upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy [Anti-crisis management of regional development of Ukraine]*. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy - Strategy of Economic Development of Ukraine*, 39, 118-126. [in Ukrainian].

4. Steshenko, O.D., Masalyhina, V.V. (2020). *Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii [Crisis management in a pandemic]*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport Economics and Industry*, 70-71, 75-82. [in Ukrainian].

5. Lihonenko, L.O. (2016). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Crisis management of the enterprise in the conditions of knowledge economy and intellectualization of management]*. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, 1, 161-170. [in Ukrainian].

6. Yepifanova, I., Bolotnov, D. (2022). *Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [The place of strategy in the system of crisis management of enterprises]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3, 335-338. [in Ukrainian].

7. Marachevska, A. (2022). *Praktychna tsinnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pislivoiennyi chas v Ukraini [Practical value of crisis management of the enterprise in wartime and post-war time in Ukraine]*. *SWorldJournal*, 13-02, 8-13. [in Ukrainian].

8. Shershyniuk, O.M. (2015). *Teoretyko-metodolohichni zasady antykryzovoho upravlinnia avtotransportnym pidpriemstvom [Theoretical and methodological principles of crisis management of motor transport enterprise]*. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva - Problems and prospects of entrepreneurship development*, 1(8), 5-10. Retrieved from <http://nbuv.gov.ua> [Electronic resource]. [in Ukrainian].

9. Condit, B. (2014). *7 critical steps to crisis management*. Inc. Retrieved from <https://www.inc.com/bruce-condit/7-criticalsteps-to-crisis-management.html>.

10. Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the Tourism industry*. Routledge. [in English].

11. Andrusiv, U.Ya., Atamaniuk, I.I. (2018). *Kontrolinh yak efektyvna tekhnolohiia antykryzovoho upravlinnia [Controlling as an effective technology of crisis management]*. *Prychornomorski ekonomichni studii - Black Sea Economic Studies*, 25, 58-61. [in Ukrainian].

12. Shults, S., Simkiv, L., Andrusiv, U., Bilyk, I., Klym, N. (2022). *Economic Growth of Regions of Ukraine in Conditions of Disproportional Regional Development*. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 15(1), 269-279. [in English].

13. Simkiv, L., Andrusiv, U., Kupalova, H., Goncharenko, N., Dzoba, O., Yushkevych, O. (2022). *Concentration of entrepreneurial activity in the regions of Ukraine in the context of sustainable development*. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 347-356. [in English].

14. Cherchata, A., Andrusiv, U. (2018). *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv pidpriemstva yak instrument yikh udoskonalennia ta rozvytku [Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development]*. *Problemy suchasnoi nauky - Problems of modern science*, 59-62. [in Ukrainian].