

## РОЗДІЛ V. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 37.07:005.5

DOI <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2022-2-19>

### АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Макаренко С. І.***кандидат педагогічних наук,**доцент кафедри дошкільної освіти**Маріупольський державний університет**Повітрофлотський проспект, 31, Київ, Україна**orcid.org/0000-0001-8933-9681**msi.osv@gmail.com*

**Ключові слова:** *антикризовий менеджмент, криза, воєнний стан, принципи антикризового менеджменту, технологія.*

У статті розкрито поняття «криза», «антикризовий менеджмент», «воєнний стан» та поетапну технологію застосування антикризового менеджменту в управлінні закладом дошкільної освіти в умовах воєнного стану. Надано практичні рекомендації керівникам дошкільних закладів щодо реалізації технології. Окреслено вплив повномасштабної військової агресії Росії в Україні (з 24 лютого 2022 року) на функціонування закладів дошкільної освіти (ЗДО) та управління ними. Визначено недостатню готовність їхніх керівників до ефективних управлінських дій в умовах воєнного стану, однією з причин чого є неволодіння антикризовим менеджментом. На основі аналізу наукових досліджень та публікацій визначено, що антикризовий менеджмент є функціональним напрямом менеджменту, системою управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому. Кризу охарактеризовано як широкомасштабну, непередбачену подію, яка веде до потенційно негативних результатів і може спричинити серйозну шкоду всій організації, працівникам, зв'язкам, фінансам і репутації. У класифікації причин криз визначено воєнний стан – особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності. Розкрито негативні прояви воєнного стану як фактора кризи. Представлено основні принципи антикризового менеджменту. Розроблено поетапну технологію антикризового менеджменту закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану: на початковому етапі війни, у зоні бойових дій, у тилу. Деталізовано структуру антикризової програми дошкільного закладу. Надано практичні рекомендації керівникам закладів дошкільної освіти щодо застосування технології антикризового менеджменту.

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTION UNDER MARTIAL LAW

**Makarenko S. I.**

*Ph.D. in Pedagogy,*

*Associate Professor at the Department of Preschool Education*

*Mariupol State University*

*Povitroflotsky Avenue, 31, Kyiv, Ukraine*

*orcid.org/0000-0001-8933-9681*

*msi.osv@gmail.com*

**Key words:** *anti-crisis management, crisis, marital law, principles of anti-crisis management, technology.*

The article reveals the concept of crisis, of anti-crisis management, martial law and step-by-step technology of applying anti-crisis management of preschool educational institution under marital law. Practical recommendations to heads of preschool institutions on the implementation of technology were provided. The impact of Russia's full-scale military aggression in Ukraine (since February 24, 2022) on functioning and management of preschool educational institutions is outlined. Insufficient preparedness of their leaders for effective managing actions in martial law was identified, one of the reasons for which is the lack of anti-crisis management skills. Based on the analysis of scientific research and publications, it was designated that anti-crisis management is a functional direction of management, a system of management measures and decisions, aimed at diagnosing, preventing, liquidation of crisis phenomena and neutralization of crisis actions in the future. The crisis is characterized as a large-scale, unforeseen event that leads to potentially negative results and can cause serious harm to the whole organization, employees, contacts, finance and reputation. The classifications of the causes of crises include martial law – a special legal regime imposed in Ukraine or in some of its districts in the event of armed aggression or threat of attack, danger for Ukraine's state independence, its territorial integrity. Negative manifestations of martial law as a factor of the crisis are disclosed. The basic principles of crisis management are presented. The step-by-step technology of anti-crisis management of preschool educational institution under martial law was developed – at the initial stage of the war, in the combat zone and in the rear. The structure of the anti-crisis program of the pre-school institution is detailed. The heads of preschool educational institutions were provided with practical recommendations for the application of crisis management technology.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна військова агресія Росії в Україні з 24 лютого 2022 року стала серйозним викликом для всіх галузей, у тому числі для системи української освіти. Частина регіонів країни стали ареною активних бойових дій, велика кількість освітніх закладів постраждали від бомбардувань та обстрілів, певна їх кількість була повністю зруйнована. Відповідно, мільйони людей (у тому числі працівники закладів освіти) вимушені були покинути свої домівки та вивезти дітей.

Війна в Україні стала випробуванням і для системи управління освітніми закладами всіх рівнів, у тому числі закладами дошкільної освіти (ЗДО). Зокрема, грамотно скерована й організована

робота багатьох колективів дитсадків спрямовувалася на пошук нових, найбільш ефективних форм їх функціонування та організації освітнього процесу: очних у режимі короткотривалого перебування дітей разом із батьками, змішаних очно-дистанційних або суто дистанційних форм. ЗДО стали прихистками внутрішньо переміщених осіб, а їхні працівники – ініціаторами й активними учасниками надання гуманітарної допомоги.

Водночас спостерігалася недостатня готовність деяких керівників до ефективних управлінських дій в умовах воєнного стану, у ситуаціях невизначеності й ризику, а вирішення важливих питань перекладалося на вихователів-методистів, завідувачів господарством або вихователів.

Непродуманими іноді лишалися питання збереження матеріально-технічної бази ЗДО, оптимізації графіка роботи працівників та багато інших, конкретні рішення за якими часто очікувалися від місцевих органів управління освітою. Одними з причин зазначеного були відсутність попереднього досвіду управління в таких умовах, неволодіння антикризовим менеджментом.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблема антикризового менеджменту (антикризового управління) не є новою. У різних аспектах її широко досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Р. Біловола, С. Бузановський, В. Василенко, І. Воловик, А. Грязнова, Е. Коротков, Л. Лігоненко, Д. Морріс, К. Пріб, Б. Райзенберг, І. Сазонець, Г. Ситник, Т. Сорочан, М. Туленков, Е. Уткін, Г. Ханіна, А. Хікман, А. Чернявський, В. Чумак, З. Шершньова, А. Штангерт, Ю. Яковлев та багато інших.

Більшість дослідників одноставні в тому, що антикризовий менеджмент є специфічним напрямом, відмінним від менеджменту у стабільних умовах, оскільки вводиться в дію у передкризовому або кризовому стані організації та потребує інших управлінських функцій, збільшення комунікацій керівника з працівниками та споживачами послуг, «ручного регулювання» та нестандартних управлінських рішень тощо.

Особливості антикризового менеджменту освітніх закладів досліджують такі вітчизняні науковці, як: І. Безена, Л. Карташова, М. Кириченко, І. Усік та інші. Проблеми управління закладом освіти в умовах воєнного стану, кризовий менеджмент нині розробляє Т. Сорочан; адаптивне управління закладом освіти в умовах воєнного часу, у стані невизначеності – З. Рябова та інші. Водночас проблема антикризового менеджменту закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану вивчена не була, наукові дослідження з цього питання відсутні.

**Мета статті** – розкриття поняття та технології застосування антикризового менеджменту в управлінні закладом дошкільної освіти в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризовий менеджмент є одним із функціональних напрямів менеджменту та визначається як система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому [5]. Предметом впливу антикризового управління Е. Коротков називає проблеми, реальні та очікувані процеси кризи, тобто всі прояви загострення протиріч, що викликають загрозу їх гострого прояву [4].

Головною метою антикризового менеджменту А. Чернявський визначає вироблення найменш ризикованих управлінських рішень, що дозво-

лили б реалізувати поставлену ціль та результати з мінімумом додаткових засобів та за мінімальних негативних наслідків [11, с. 95]. Основними завданнями менеджера в умовах кризи є такі як:

- збереження управління закладом;
- недопущення паніки серед працівників та збереження працездатних кадрів;
- у разі виникнення кризи введення в дію антикризових інструментів та запобігання (пом'якшення) її руйнівному впливу;
- стабілізація за допомогою антикризової стратегії (програми);
- вчасне реагування на зміни, спричинені кризовим станом, та підтримка діяльності закладу в режимі виживання;
- виведення закладу з кризи, підвищення його конкурентоспроможності тощо.

Зміст, тривалість використання антикризового менеджменту залежить від виду й обсягів кризи та ступеня її впливу на функціонування закладу.

Поняття «криза» (грец. κρίσις – поворотний пункт, рішення) означає різку зміну звичайного стану речей; злам, загострення становища [8]. Е. Коротков підкреслює тісний зв'язок цього поняття з поняттям «ризик», оскільки загострення становища підвищує складність, ризик існування в ньому та прийняття управлінських рішень [4]. О. Бандурка трактує кризу як широкомасштабну, непередбачену подію, яка веде до потенційно негативних результатів і може спричинити серйозну шкоду всій організації, працівникам, зв'язкам, фінансам і репутації [1].

Причини кризи дослідники класифікують на внутрішні (конфлікти, недоліки в організації діяльності закладу, недосконалість управління) та зовнішні (пов'язані з конкуренцією, тенденціями економічного розвитку або політичною ситуацією у країні); об'єктивні (пов'язані з потребами в модернізації, реструктуризації закладу) та суб'єктивні (помилки в управлінні), природні (зміни клімату, землетруси, повені й інші природні катаклізми) або техногенного характеру (пов'язані з діяльністю людини).

Причиною нинішньої кризової ситуації в частині дошкільних закладів є воєнний стан – особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення національної безпеки, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначен-

ням строку дії цих обмежень (ст. 1 ЗУ «Про оборону України» [7]).

Негативні прояви цього фактора кризи (воєнний стан) призводять до накопичення кризових факторів інших типів – психологічних, економічних, екологічних, організаційних, соціальних, демографічних [9, с. 4]. Зокрема, воєнний стан, військові дії становлять пряму загрозу, ризик для життя та здоров'я працівників ЗДО, його вихованців, їхніх батьків. Розуміння цього призводить до загострення в них почуття невизначеності та невпевненості, страху, паніки, емоційного вигорання. Спричинені воєнним станом екологічні катаклізми, зростання цін на продовольчі товари, небезпека або руйнування інфраструктури ЗДО, простої в роботі з відповідним зменшенням заробітної плати зумовлюють зниження рівня життя, зубожіння працівників.

Відповідно, у колективі можливе погіршення соціально-психологічного клімату та виникнення конфліктів, організаційної кризи з послабленням трудової дисципліни і втратою контролю над певними частинами або освітнім процесом загалом, розбалансованістю всієї системи управління внаслідок помилок або некомпетентності керівника. Накопичення зазначених кризових факторів вимагає розробки й реалізації ефективної антикризової стратегії (програми дій) ЗДО в умовах воєнного стану, що вкрай складно без володіння антикризовим менеджментом.

Основними принципами, на яких ґрунтується антикризовий менеджмент, визнано такі як [11, с. 102]:

- принцип діагностики кризових явищ закладу – проведення ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу щодо виявлення ознак кризи, її глибини та можливих наслідків, оцінки можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління. Крім внутрішньої діагностики кризи, що здійснюється з ініціативи керівника, доцільно проводити діагностику зовнішню (з ініціативи органу управління освітою, батьків та ін.);

- принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для всіх суб'єктів антикризового процесу. Найважливішими характеристиками антикризової свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети;

- принцип завчасного програмування системи управлінських дій, передбачаючи настання потенційної кризи;

- принцип проведення політики активних дій, а не пасивного очікування покращення обстановки;

- принцип реалістичності в оцінці ситуації, наявних успіхів або невдач. Оцінюючи можли-

вість подолання кризи, необхідно спиратися на об'єктивну реальність: інформація про позитивні зрушення як результат антикризових заходів має поширюватися серед персоналу; невдачі не повинні сприйматися фатально – слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності для запобігання повторення таких помилок у майбутньому;

- принцип створення стратегічних резервів необхідних ресурсів та централізованого розпорядження ними;

- принцип постійного моніторингу обстановки.

Визначені принципи антикризового менеджменту, доповнюючи та конкретизуючи один одний, можуть і повинні діяти в єдиній системі у разі грамотного керівництва директора ЗДО. Успіх антикризового менеджменту визначається ефективністю використовуваних методів та технологій.

Технологія антикризового менеджменту – це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків [2], послідовність дій щодо реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, послаблення або подолання криз різного типу [9]. Технологія антикризового менеджменту залежить від типу кризових факторів та стану закладу.

Науковці по-різному визначають послідовні етапи технології антикризового менеджменту. Зокрема, У. Кристек називає антисипативне управління (вводиться за наявності потенційної небезпеки прояву кризи), превентивне (за появи симптомів латентної (прихованої) кризи) та реактивне управління (у разі розгортання глибокої кризи) [12]; Л. Карташова, М. Кириченко, Т. Сорочан – пропедевтику кризи (передбачення та формування готовності діяти в умовах кризи), здійснення превентивних заходів (щодо послаблення наслідків майбутньої кризи), менеджмент кризового періоду [3]. М. Туленков визначає передкризове управління (щодо вчасного виявлення та розв'язання проблем, прийняття рішень), управління в умовах кризи (щодо стабілізації нестійких станів та збереження керованості системи), управління процесами виходу з кризи (у разі мінімізації витрат та втрачених можливостей) [10], Ю. Мельник – передкризове, кризове та післякризове управління [6].

Загалом погоджуючись із визначенням етапів технології антикризового менеджменту, вважаємо за доцільне урахування специфіки функціонування дошкільних закладів та досвіду організації їхньої діяльності в умовах воєнного стану з 24 лютого 2022 року на початковому етапі війни, у зоні бойових дій, у тилу. Відповідно, найбільш

доцільною вважаємо таку послідовність етапів технології антикризового менеджменту ЗДО в умовах воєнного стану [3; 6; 9]:

I етап – передкризовий (пропедевтичний) менеджмент.

II етап – превентивний менеджмент.

III етап – менеджмент кризового періоду.

IV етап – післякризовий менеджмент.

На етапі передкризового менеджменту (після офіційного оголошення воєнного стану) має бути здійснено пропедевтику кризи – передбачення можливих негативних впливів воєнного стану на функціонування всіх систем конкретного дошкільного закладу (матеріально-технічної, освітньої, медичної, організації харчування, забезпечення безпеки всіх суб'єктів освітнього процесу тощо) та формування готовності його працівників діяти в зазначених умовах. Основним завданням менеджера є недопущення або пом'якшення шоку працівників від близької кризи, сприяння скороченню тривалості «відкату назад» та пришвидшенню адаптації, стабілізації ситуації.

Із цією метою керівником ЗДО створюється робоча група (група антикризового менеджменту) з підтримання функціонування закладу в умовах воєнного стану. До складу групи мають входити найбільш досвідчені, фізично здорові, стресостійкі та рішучі працівники, які знають й ураховують специфіку функціонування закладу. Дуже добре, щоб учасники групи володіли знаннями з теорії криз та розробки ефективних управлінських рішень, конфліктологією та мистецтвом розв'язання проблем у процесах ситуаційного управління в умовах ризику та невизначеності. Можливе включення до складу групи позаштатного фахівця із зазначених питань – «ліквідатора».

Робочою групою на основі аналізу поточної ситуації в закладі й довкола нього здійснюється прогнозування хронології можливих подій, корекція наявної стратегії розвитку ЗДО та його місії, розроблення антикризової програми (плану дій, ситуаційних планів або сценаріїв) із запобігання ймовірним негативним наслідкам і налагодження діяльності закладу в нових, постійно змінних умовах.

Антикризова програма – обґрунтована сукупність послідовних заходів (дій), засобів та інструментів, що мають бути вжиті для досягнення цілей і завдань антикризового управління, їх конкретних виконавців [11].

Для розробки антикризової програми опрацьовуються необхідні нормативно-правові акти щодо юридичних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових аспектів діяльності ЗДО в умовах воєнного стану. Розробляються нові або вносяться зміни до вже наявних внутрішніх нормативних документів закладу щодо управлінської, освітньої

та іншої діяльності кожного працівника на період воєнного стану.

Зміст програми зумовлюється результатами проведеного аналізу поточної ситуації у ЗДО та подальших прогнозів (чи знаходиться заклад на безпечній території без військових дій, у тилу, чи слід бути готовими до наближення зони військових дій), часовими та ресурсними обмеженнями кризової ситуації (воєнного стану).

Дослідники наголошують на включенні до програми таких обов'язкових розділів, як [11, с. 90]:

– заходи із забезпечення управління;

– накопичення, розміщення, зберігання та вчасне оновлення матеріально-технічних засобів, обладнання для проведення робіт щодо ліквідації наслідків аварій або ін.;

– порядок проведення невідкладних заходів із недопущення надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків.

Етап превентивного менеджменту (проводиться заздалегідь, до настання власне кризової ситуації, наприклад, активних воєнних дій поблизу ЗДО або ін.) передбачає здійснення превентивних заходів щодо попередження або послаблення, усунення руйнівного впливу негативних факторів майбутньої кризи (воєнного стану) на функціонування всіх систем ЗДО. Велику роль тут відіграє підготовка й організація команди працівників закладу, її максимальне згуртування та мобілізація внутрішніх ресурсів кожного учасника команди для подолання кризи.

Якщо передкризовий (пропедевтичний) і превентивний етапи антикризового менеджменту буде реалізовано ефективно, вплив наступного, кризового періоду буде послаблено.

Під час кризового періоду (активних воєнних дій навколо ЗДО або в зоні без воєнних дій, у тилу) менеджмент спрямовується на організацію колективного запобігання його руйнівному впливу – спрощеного за бюрократичними процедурами, максимально прозорого, безконфліктного та по можливості позитивного. Організовується виконання послідовних практичних заходів антикризової програми та контроль за їх виконанням. Підсилюється відповідальність кожного працівника закладу за якість і вчасність виконуваної роботи. Здійснюється постійний моніторинг змінного стану функціонування основних систем закладу для вчасного вжиття заходів щодо корегування антикризової програми.

Наслідками зазначеного кризового періоду можуть бути як різкі зміни та руйнація ЗДО, так і послідовна трансформація, оновлення закладу. Коли зовнішня ситуація довкола ЗДО змінюється на краще (завершення активних воєнних дій, послаблення кризових явищ), а результати моніторингу констатують виконання антикризо-

вої програми та позитивні зрушення в діяльності закладу, то здійснюється перехід до наступного етапу – післякризового менеджменту.

Основним завданням післякризового менеджменту стає запровадження заходів щодо усунення або мінімізації негативних наслідків кризи. Та одночасно в закладі має вестися робота щодо розроблення перспектив, стратегії подальшого розвитку ЗДО з урахуванням змінених воєнним станом умов. Провідним гаслом команди має стати таке: «Криза не лише руйнує, а й дає поштовх до розвитку закладу та управлінської системи в ньому!» [3].

**Висновки** та перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Отже, антикризовий менеджмент закладу дошкільної освіти є специфічним функціональним напрямом менедж-

менту, системою управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому. В умовах воєнного стану антикризовий менеджмент має спрямовуватися на передбачення кризи та її наслідків, розробку антикризової програми та поетапну реалізацію технології, складниками якої є передкризовий (пропедевтичний) менеджмент, превентивний, менеджмент кризового періоду, післякризовий менеджмент.

Перспективою подальших розвідок вбачаємо розробку системи підготовки майбутніх керівників ЗДО до впровадження антикризового менеджменту шляхом включення відповідної теми до робочих програм управлінських дисциплін спеціальності 012 «Дошкільна освіта» закладів вищої освіти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бандурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства : підручник. Київ : Либідь, 1998. 312 с.
2. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Маринюк и др. ; под ред. А.Г. Грязновой. Москва : ЭКМОС, 1999. 368 с.
3. Карташова Л.А., Кириченко М.О., Сорочан Т.М. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (1). С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9>.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2003. 432 с.
5. Кравчук Л.С., Воєнна К.І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089>.
6. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505–516.
7. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-ХІІ. Дата оновлення: 01.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#top>.
8. Словник української мови online у 20 томах. URL: <https://services.ulif.org.ua/expl/Entry/index>.
9. Сорочан Т.М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. *Управління освітою*. 2009. № 11. С. 3–5.
10. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 1998. № 6. С. 19–25.
11. Чернявский А.Д. Антикризисное управление : учебное пособие. Киев : МАУП, 2000. 208 с.
12. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsp lanung. *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, Bd. 17. Wiesbaden, 1981. S. 115.

## REFERENCES

1. Bandurka, O.M., Korobov, M.Ia. (1998). *Finansova diialnist pidpriemstva* [Financial activities of production]. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
2. Grjaznova, A.G. (1999). *Antikrizisnyj menedzhment* [Anticrisis management] / A.G. Grjaznova, M.A. Fedotova, A.N. Marinjuk i dr.; pod red. A.G. Grjaznojovj. Moskva: JeKMOS [in Russian].
3. Kartashova, L.A., Kyrychenko, M. O., Sorochan, T. M. (2020). Antykryzovyj menedzhment pidvyschennia kvalifikatsii [Crisis-management in the in-service training]. *Visnyk NAPN Ukrainy*, Vol. 2 (1), pp. 1–10. Retrieved from: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> (Last accessed: 25 May 2022).
4. Korotkov, Je. M. (2003). *Antikrizisnoe upravlenie* [Anticrisis management]. Moskva: INFRA-M [in Russian].
5. Kravchuk, L.S., Voienna, K.I. (2012). Antykryzovyj menedzhment yak instrument nedopushchennia zahrozy bankrutstva [Anticrisis management as a tool to prevent the threat of bankruptcy]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), Vol. 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089> (Last accessed; 25 May 2022).

6. Melnyk, Iu.M. (2010). Marketynhovi instrumenty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Marketing tools for anticrisis management of an enterprise]. *Marketynh. Menedzhment. Innovatsii* [Marketing. Management. Innovation], Sumy: "Papirus", pp. 505–516.
7. Pro oboronu Ukrainy [About the defense of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 06.12.1991 r. № 1932-XII. Data onovlennia: 01.04.2022 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#top> (Last accessed: 25 May 2022).
8. Slovnyk ukrainskoi movy online u 20 tomakh [Dictionary of the Ukrainian language online in 20 volumes]. Retrieved from: <https://services.ulif.org.ua/expl/Entry/index?> (Last accessed: 25 May 2022) [in Ukrainian].
9. Sorochan, T. M. (2009). Antykryzovi porady kerivnykovi navchalnoho zakladu [Anti-crisis advice to the head of an educational institution]. *Upravlinnia osvitoiu*, vol. 11, pp. 3–5.
10. Tulenkov, N.V. (1998). Antikrizisnyj menedzhment [Anticrisis management]. *Personal*, vol. 6, pp. 19–25.
11. Chernjavskij, A.D. (2000) *Antikrizisnoe upravlenie* [Anticrisis management]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
12. Kristek, U. (1981). Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsp lanung. *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, Bd. 17. Wiesbaden, p. 115.