

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-49>

УДК 338.124.4

Халатур С.М., Карамушка О.М., Крючко Л.С.
Дніпровський державний аграрно-економічний університет**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПОГЛЯД НА СВІТОВИЙ ДОСВІД**

Анотація. У статті проаналізовано практику управління кризовими ситуаціями у країнах світу. Узагальнено світовий досвід у вирішенні корпоративних проблем при банкрутстві підприємств. Стаття спрямована на пошук ефективних способів роботи з підприємствами, котрі перебувають у кризових ситуаціях, що вимагає аналізу, оцінки можливостей використання міжнародного досвіду для вирішення цих проблем та визначення напрямків щодо його адаптації до умов України. Цей аналіз обумовлений накопиченням позитивного світового досвіду вирішення економічних та фінансових проблем для підприємств, які в міжнародній практиці здебільшого використовуються в антикризовому управлінні. Розглянуто досвід США, Японії, Китаю, країн Європейського союзу. Світовий досвід показує, що моделі антикризового управління, побудовані в різних країнах світу, пропонують різні потенційні можливості для стійких та прогресивних соціально-економічних змін. Виявлено можливості використання світового антикризового досвіду в умовах України.

Ключові слова: антикризове управління, фінансово-економічні проблеми державне антикризове управління, криза, міжнародний досвід, фінансова безпека.

Khalatur Svitlana, Karamushka Oleksandr, Kriuchko Lesia
Dnipro State Agrarian and Economic University**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES: A LOOK AT WORLD EXPERIENCE**

Summary. The article analyzes the practice of crisis management in the world. World experience shows that this process is manageable and includes two blocks of procedures – crisis management and crisis management, which serve a common purpose at different (micro-, meso- and macroeconomic) levels. The world experience in solving corporate problems in case of bankruptcy of enterprises is generalized. Cooperation arose to meet the needs of various producers (especially small ones) and has made significant progress in almost all countries, regardless of social structure or social structure. The level of development of cooperation is determined by the mechanism of economic law, the economic condition of enterprises, the legal basis of each country and so on. The article is aimed at finding effective ways to work with enterprises in crisis situations, which requires analysis, assessment of the possibilities of using international experience to solve these problems and identify areas for its adaptation to the conditions of Ukraine. This analysis is due to the accumulation of positive global experience in solving economic and financial problems for enterprises, which in international practice are mostly used in crisis management. The experience of the USA, Japan, China, the countries of the European Union is considered. Global experience shows that crisis management models built in different countries offer different potential for sustainable and progressive socio-economic change. However, nothing can be used in its purest form to shape crisis management policy in Ukraine. This is due to the formation of mechanisms and institutions in a balanced economy, in contrast to the accumulation of this experience by countries, the establishment of financial and credit mechanisms. The use of positive experience should be the first step towards improving the crisis management system in Ukraine. The role of the state in the formation and implementation of crisis management strategy and economic regulation is not simply to expand the state's presence in the economy, but to increase the effectiveness of long-term public policy and concrete actions to improve the economy, improve social status.

Keywords: anti-crisis management, financial and economic problems, state anti-crisis management, crisis, international experience, financial security.

Постановка проблеми. Усі країни повинні забезпечити стійкий економічний розвиток. Для цього повинні бути застосовані різноманітні інструменти фінансового регулювання, вибір яких це складний процес підтримки економічної стабільності. Антикризове управління відіграє особливу роль у забезпеченні національного економічного зростання. Україна прагне стати країною з ринковою економікою і на цьому шляху стикається з проблемами, які притаманні країнам, що працюють за моделями розвитку ринку [1].

Тому у роботі розглядається управління кризовими ситуаціями в інших країнах світу та досвід, яким Україна може скористатись для покращення управління в умовах кризи.

Від повновладдя держави, здатності її заохочувати розвиток інституціональних форм, адекватних часу залежить динаміка виходу із кризи та подальше економічне зростання. Антикризове регулювання можна розглядати як на макро-

та мезорівнях, так і на мікрорівні. Реалізацію антикризових процедур стосовно функціонування галузі називають антикризовим процесом. Світовий досвід показує, що процес цей керований і включає в себе два блоки процедур – антикризове управління і антикризове регулювання, які служать загальною метою на різних (мікро-, мезо- і макроекономічному) рівнях. На мікрорівні антикризове регулювання в економічній літературі розглядається як антикризове управління стосовно конкретного суб'єкта господарювання. На мезорівні антикризове управління передбачає систему заходів щодо груп підприємств окремої галузі. Цілі антикризового управління можуть бути досягнуті шляхом рішення наступних задач: діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку виробничого потенціалу підприємств галузі; розробки плану фінансового оздоровлення підприємств; оцінки глибини фінансової і економічної кризи підприємств

та ефективності заходів щодо їх фінансового оздоровлення; вибору і реалізації антикризових процедур [10].

Однак ефективному антикризовому управлінню галузю має сприяти державне регулювання. Зміст антикризового регулювання – категорії макроекономічної – складають заходи державної організаційно-економічної і нормативно-правової дії на підприємства та галузі на стадіях попередження, реагування і вивчення криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами теорії і практики антикризового управління та антикризового регулювання цікавляться як вітчизняні вчені-економісти, так і закордонні. На сьогодні у світі накопичено значний досвід реалізації антикризового менеджменту та прогнозування кризових явищ суб'єктів господарювання.

Так, Bohdan Danylyshyn, Ivan Bohdan (2020) вивчають глобальний характер обмежувальних заходів і зниження сукупного попиту під час пандемії коронавірусу, що впливають як на транснаціональні корпорації та малі підприємства, що працюють виключно на внутрішньому ринку. Синхронний економічний спад у багатьох країнах світу, дисбаланс товарних і фінансових ринків у відповідь на поширення епідемії, знову після глобальної кризи 2008–2009 рр., виявлено системні недоліки в моделі економічного лібералізму і мінімізації впливу держави на соціальні процеси [4].

Kseniya Kotlyarevskaya (2019) стверджує, що європейський курс відкриває перед Україною унікальну можливість виходу на якісно вищий рівень розвитку суспільства і держави, надає кожному її громадянину шанс для розкриття власного потенціалу. Щоб скористатися перевагами від входження у простір Об'єднаної Європи, Україні необхідно опанувати сучасні моделі економічного зростання, орієнтовані на забезпечення стабільних і високих показників соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу [11].

Mykhailo Bril (2018) пише, що на сучасному етапі в Україні широкого поширення набуло вивчення причин виникнення нерівномірності розвитку економіки та факторів стабілізації подальшого економічного розвитку. Економіка України стикається зі значними структурними дисбаланси в діяльності виробничо-господарських систем [3].

Valeria Dykan and Oleksandr Pakhareno (2019) пишуть, що бурхливий розвиток інформаційних технологій, інтернаціоналізація економічних процесів, підвищення рівня непередбачуваності розвитку світового економічного простору вимагають від підприємницьких структур максимальної концентрації на процесах управління, впровадження інноваційних засад в усі сфери діяльності, швидкої адаптації до економічних змін [6].

Дослідження Elok Sri Utami (2017) спрямоване на перевірку впливу фінансової кризи 2008 року на результати діяльності фірм у сфері власності, перелічених на Індонезійській фондовій біржі. Сектор власності є привабливим та перспективним бізнес-сектором для багатьох інвесторів, тому що, як населення зростає, зростає попит на житло [7].

George Drogalas, Iordanis Eleftheriadis, Michail Pazarskis and Evgenia Anagnostopoulou

(2017) досліджують управління ризиками, що широко визнано важливим інструментом для виявлення, оцінки та подолання різних ризиків підприємств. На сьогоднішній день той факт, що компанії працюють в невизначеному навколишньому середовищі, робить надзвичайно важливим впровадження процедур, що дозволяють їм своєчасно та ефективно управляти ризиками [5].

Rostyslav Slav'yuk and Nataliia Slaviuk (2018) пишуть, що фінансова криза 2008–2009 рр. спричинила стрімке зростання державного боргу країн у всьому світі. Це звичайний елемент економічної кризи: економічне уповільнення спричиняє дефіцит бюджету, а країни змушені брати позики на внутрішніх та зовнішніх ринках [13].

Oleksii Lyulyov (2017) вивчає вплив державних фінансів на макроекономічні показники стабільності країни, який заснований на оцінці часових рядів нестабільності чотирьох економічних змінних: інфляція, відношення дефіциту бюджету до зростання ВВП, зовнішній борг та відхилення валютного курсу від попереднього періоду [12].

Vitalina Babenko, Maryna Pasmor, Juliia Pankova, Mykhailo Sidorov (2017) вивчають соціально-економічні та політичні процеси, що відбуваються в Україні, реалізацію підходів до інтеграції у світовий економічний простір, зокрема на основі міжнародних інтеграційних процесів прогнозування сценаріїв [2].

Liudmyla Tranchenko, Nataliya Petrenko, Lillia Kustrich, Nataliya Parubok and Oleksandr Tranchenko (2018) вважають, що сучасний етап переходу до іншої моделі національної економіки на регіональному рівні має характеризуватися утворенням довгострокових пріоритетів розвитку, спрямованих на подолання викликів сучасності та визначення перспективних напрямків. Віддаленість та універсальність довгострокового прогнозу та обмежена здатність враховувати вплив різноманітності економічних факторів потребують детальних і точних результатів прогнозу [14].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на кількість значних досліджень природи та інструментів антикризового управління, а також актуальності та практичної важливості цього питання в сучасний час, воно залишається повністю невирішеним. Питання щодо можливості використання інструментів антикризового управління, що застосовуються у провідних країнах, потребують ретельного дослідження. Це визначить актуальність та потребу знати більше про це питання.

Метою статті є систематизація та узагальнення досвіду провідних країн світу щодо формування та впровадження ефективної системи антикризового управління, а також уточнення ролі держави у формуванні та реалізації стратегії антикризового регулювання реального сектору економіки, а також обґрунтувати основні методологічні положення її формування.

Виклад основного матеріалу. Стабільний стан і криза виступають конфліктуєчими сторонами у формуванні будь-якої системи. На цій основі антикризове управління можна розглядати як систему заходів для діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Загальна

система управління кризовими ситуаціями країни з ринковою економікою розвивається в різних напрямках. Так, наприклад, з розвитку сільськогосподарської кооперації, можна скористатися масштабним товарним виробництвом, врахувати інтереси сільських виробників та сприяти становленню фермерів як господаря виробництва так і власника засобів виробництва та фактичного власника продукції.

Кооперативний рух є найбільшим за масштабами у світі. Він інтегрує та гуртує майже 800 мільйонів людей. І це випадковим, оскільки співпраця виконує необхідні економічні та соціальні функції. Кооперація активно підтримує малі та середні підприємства як основу для формування та функціонування вертикальних та горизонтальних організаційно-правових структур. Завдяки загальному використанню технічних та фінансових ресурсів окремих власників, співпраця сприяє масштабному виробництву, а поєднання зусиль та ресурсів усіх учасників забезпечує максимальну вартість за одиницю кінцевого продукту. Все це робить співпрацю важливим явищем і визначає об'єктивні потреби в галузі агробізнесу.

Кооперація або співпраця – це форма співробітництва, яка існує майже в кожній країні, незалежно від соціально-економічної формації. Вона виникла на задоволення потреби різних виробників (особливо дрібних) та досягла значного прогресу майже у всіх країнах, незалежно від соціальної структури чи їх суспільного устрою. При цьому рівень розвитку кооперації визначається механізмом господарського права, економічним станом підприємств, правовою основою кожної країни тощо.

У часи економічної нестабільності, спаду чи кризи уряди США та Західної Європи прагнуть змінити ситуацію, спираючись на втручання уряду в економіку. Це не часто зустрічається в країнах із нормальними економічними умовами. Державна політика, як правило, призначена лише для широкої підтримки урядом приватних компаній та ринків.

Втручання держави в економіку призводить до збільшення державних витрат та збільшення частки ВВП, що виділяється в межах бюджету. Такий підхід разом із дефіцитом бюджету та зростанням державного боргу, безумовно, впливає на збільшення витрати на управління економікою. Однак уряд вживає антикризові заходи лише в крайньому випадку.

Японія – країна з давніми національними традиціями втручання держави в економіку, на основі індикативного планування. Аналізуючи напрям національної інтервенції в Японії сьогодні, можна помітити, що вона спостерігалась у кількох сферах: економічному зростанні його темпах та рівнях; структура промислового виробництва; освіта та наука; зайнятість; кредитні та позики та обіг грошей; ціни; зовнішньоекономічні зв'язки; галузева структура; виробничі місця; інвестиційні стимули. Однак, незважаючи на агресивну економічну інтервенцію, країна розвиває великий та малий бізнес. Це тому, що в країні підприємства користуються активною підтримкою держави. Країна сприяє вирішенню проблем економічних установ шляхом кредитування, грошово-кредитної політики та прямого адміністративного впливу.

Враховуючи досвід ЄС щодо управління кризами, слід зазначити, що домінує вибірковий підхід, спрямований на стимулювання діяльності окремо вибраних компаній. Ефективно подолати зростаючу рецесію деяких регіонів чи сфери бізнесу можуть лише приватні компанії, за допомогою створення малих і середніх підприємств передових галузей. Однак у кожній країні ЄС є свої особливості.

Ключовою особливістю промислово розвинутої економіки Франції є те, що державний сектор домінує в основних галузях, хоча рівні державної участі можуть відрізнятися. Державні компанії працюють у автомобільній, аерокосмічній, хімічній, нафтовій, газовій галузях та в чорній металургії.

Розглядаючи питання національного регулювання у скандинавських країнах, слід звернути увагу на два поняття – власність держави та державний сектор. Часка державних права власності найбільша лише у Фінляндії, хоча державний сектор значний у всіх скандинавських країнах. Зайнятість у державному секторі скандинавської економіки є однією з найвищих серед розвинутих країн: Швеція – 32%. Норвегія та Данія – близько 30%, Фінляндія – 25%. Основними пріоритетами скандинавського державного сектору є освіта, охорона здоров'я, пенсії та ринок праці. Крім прямої участі держави в економіці, існують непрямі інструменти регулювання через інструменти кредитної та грошово-кредитної політики.

Тому країни з розвинутою ринковою економікою мають багатий досвід як запобігання, так і вирішення криз на макро– та мікрорівні. Звичайно, умови виникнення та розвитку різних видів криз в Україні та інших країнах різні. Однак цей факт не виключає необхідності ретельних досліджень та переймання гарного досвіду, що включає творчий підхід до його застосування в процесі управління кризовими ситуаціями. Слід зазначити, що банкрутство – одна з небагатьох інститутів який використовують усі країни світу.

Заходи щодо управління кризовими ситуаціями реалізуються в двох рівнях. Реалізація національних антикризових заходів, що базуються на підвищенні технічного й технологічного рівнів та конкурентоспроможності вітчизняних виробників продукції на світовому ринку. На рівні суб'єктів господарювання вирішення фінансово-економічних проблем здійснюється в рамках антикризового управління та процедур банкрутства з використанням організаційних та управлінських прийомів. У цьому дослідженні детальніше розглядається перший рівень антикризового управління.

США використовують інструменти для регулювання курсу долара в рамках своєї політики запобігання кризам. Зокрема, це обмежують зростання національної валюти, стимулюючи експорт та стримуючи інфляцію. Крім того, ряд заходів направлених зменшення обсягів запозичень. З цією метою підвищувалися ціни на активи. Як результат, дохід збільшується в тій категорії населення, яка володіє цим активом. Це робиться для стимулювання сукупного попиту і як наслідок та зменшення інфляційного тиску.

Світовий досвід показує, що моделі антикризового управління, побудовані в різних країнах світу, пропонують різні потенційні можливості

для стійких та прогресивних соціально-економічних змін. Однак ніщо не може бути використане в найчистішому вигляді для формування політики управління кризовими ситуаціями в Україні. Це пов'язано з формуванням механізмів та інститутів в збалансованій економіці, на відміну від накопичення цього досвіду країнами, встановленням фінансових та кредитних механізмів. Використання позитивного досвіду має стати першим кроком до вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями в Україні.

Отже, роль держави у формуванні та реалізації стратегії антикризового управління та регулювання економіки полягає не в простому розширенні присутності держави в економіці, а в підвищенні ефективності довгострокової державної політики й конкретних дій щодо оздоровлення економіки, поліпшення соціального стану громадян. У якості мети антикризової стратегії економіки України має бути підвищення технологічного укладу виробництва для створення в країні більшої частки доданої вартості виробленої продукції.

Крок у цьому напрямку повинен бути пов'язаний стратегією запобігання кризам з трьома ключовими моментами: необхідність підтримання системи ринкових інститутів. Визначення ролі держави в економічному процесі повинно базуватися на тому, що економіка всіх сучасних розвинених країн гармоніє з природою, тобто країна має багато координаційної роботи та приймає обґрунтовані рішення. Роль країни зростає під час економічних криз. Вихід країни з управління ринковою економікою абсолютно неприйнятне.

Висновки. Результати проведеного дослідження показують, що антикризове адміністративне управління в країнах з ринковою економікою розвиваються різними шляхами. Більшість країн координують свої зусилля щодо формування та реалізації економічної політики, збільшення робочих місць особливо шляхом модернізації

законів про зайнятість, в тому числі для молоді, координацію зусиль різних державних управлінь та посилення їх втручання в економіку.

Розглядаючи досвід антикризового управління, слід зазначити, що в Європі існують вибіркові підходи, спрямовані на стимулювання діяльності конкретних компаній; пріоритетами державного сектору є освіта, охорона здоров'я, пенсії та ринок праці. Крім того, в деяких країнах розробляються програми приватизації для пошуку інноваційних корпоративних структур, підвищення конкурентоспроможності й ефективності та виходу з кризи.

Вивчаючи світовий досвід вирішення проблем банкрутства, можна виділити два підходи до цієї проблеми. Світовий досвід показує, що моделі антикризового управління, побудовані в різних країнах світу, пропонують різні потенційні можливості для стійких соціально-економічних змін. Однак ніщо не може бути використане в найчистішому вигляді для формування політики управління кризовими ситуаціями в Україні. Це пов'язано з накопиченням цього досвіду країнами, формуванням механізмів та інститутів у збалансованій економіці та відмінностями у побудові фінансових та кредитних механізмів. Використання позитивного досвіду має стати першим кроком у вдосконаленні системи управління кризами.

Ми вважаємо, що на основі світового досвіду можуть бути використані наступні заходи щодо управління кризовими ситуаціями:

- впровадження політики управління кризовими ситуаціями через законодавчу реформу;
- удосконалене управління кризовими ситуаціями;
- стимуляція корпоративної діяльності;
- поглибити програми бюджетної дисципліни та програми, які підтримують і сприяють конкурентоспроможності підприємців;
- складання плану з антикризового управління.

Список літератури:

1. Халатур С.М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 4. С. 121–124.
2. Babenko, V., Pasmor, M., Pankova, J., Sidorov, M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15. Issue 1.
3. Bril, M. Research of macroeconomic disables of Ukraine. *Economics of Development*. 2018. Vol. 17. P. 20–29. doi: 10.21511/ed.17(4).2018.03
4. Danylyshyn, B. Bohdan I. Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. Issue 2. Pp. 1–15. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01)
5. Drogalas, G., Eleftheriadis, I., Pazarskis, M. and Anagnostopoulou, E. Perceptions about effective risk management. The crucial role of internal audit and management. Evidence from Greece. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4). P. 1–11. doi: 10.21511/imfi.14(4).2017.01
6. Dykan, V. and Pakharensko, O. Development of a structural-functional model for the implementation of the methodological approach to assessing the business network effectiveness. *Economics of Development*. 2019. Vol. 18(4). P. 41–49. doi: 10.21511/ed.18(4).2019.05
7. Elok Sri Utami. The effect of the crisis on financial performance of property sector in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 2017. Vol. 14(1-1). 248–253. doi: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.11
8. Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Y., Velychko L., Kravchenko M. Assessment of bank lending diversification in the national economy of Ukraine. *Banks and banks systems*. 2018 Vol. 13(3). P. 141–150.
9. Khalatur S., Stachowiak Z., Zhylenko K., Honcharenko O. and Khalatur O. Financial instruments and innovations in business environment: European countries and Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 2019. Vol. 16(3). P. 275–291.
10. Khalatur S., Radzevicius G., Velychko L., Fesenko V. and Kriuchko L. Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern European countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17(3). P. 293–305.
11. Kotlyarevskaya, K. Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*. 2019. Vol. 17(1). P. 15–22. doi: 10.21511/dm.5(1).2019.02

12. Lyulyov, O. Impact of state finance on macroeconomic stability of Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2017. Vol. 6(3). P. 17–22. doi: 10.21511/pmf.06(3).2017.02
13. Slav'yuk R. and Slaviuk N. Government debt management: challenges and perspectives. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15(3). P. 143–156. doi: 10.21511/imfi.15(3).2018.12
14. Tranchenko, L., Petrenko, N., Kustrich, L., Parubok, N., and Tranchenko, O. Strategic management optimization of the regional agricultural sector by means of modern forecast modeling instruments. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16(4). P. 64–74. doi: 10.21511/ppm.16(4).2018.06

References:

1. Khalatur, S. (2013). Osoblyvosti mekhanizmu funktsionuvannya investytsiynoho rynku v Ukrayini [Features of the mechanism of functioning of the investment market in Ukraine]. *Visnyk Poltav's'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi*, vol. 4, pp. 121–124.
2. Babenko, V., Pasmor, M., Pankova, J., & Sidorov, M. (2017). The place and perspectives of Ukraine in international integration space *Problems and Perspectives in Management*, volume 15, issue 1.
3. Bril, M. (2018). Research of macroeconomic disables of Ukraine. *Economics of Development*, vol. 17, pp. 20–25. doi: 10.21511/ed.17(4).2018.03
4. Danylyshyn, B., & Bohdan, I. (2020). Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*, vol. 18, no. 2, pp. 1–15. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01)
5. Drogalas, G., Eleftheriadis, I., Pazarskis, M., and Anagnostopoulou, E. (2017). Perceptions about effective risk management. The crucial role of internal audit and management. Evidence from Greece. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 14(4), pp. 1–11. doi: 10.21511/imfi.14(4).2017.01
6. Dykan, V. and Pakharensko, O. (2019). Development of a structural-functional model for the implementation of the methodological approach to assessing the business network effectiveness. *Economics of Development*, vol. 18(4), pp. 41–49. doi: 10.21511/ed.18(4).2019.05
7. Elok Sri Utami (2017). The effect of the crisis on financial performance of property sector in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 14(1-1), pp. 248–253. doi: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.11
8. Khalatur, S., Zhylenko, K., Masiuk, Y., Velychko, L., & Kravchenko, M. (2018) Assessment of bank lending diversification in the national economy of Ukraine. *Banks and banks systems*, vol. 13(3), pp. 141–150.
9. Khalatur, S., Stachowiak, Z., Zhylenko, K., Honcharenko, O. and Khalatur, O. (2019). Financial instruments and innovations in business environment: European countries and Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 16(3), pp. 275–291.
10. Khalatur, S., Radzevicius, G., Velychko, L., Fesenko, V. and Kriuchko, L. (2019). Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern european countries. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17(3), pp. 293–305.
11. Kotlyarevskaya, K. (2019). Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*, vol. 17(1), pp. 15–22. doi: 10.21511/dm.5(1).2019.02
12. Lyulyov, O. (2017). Impact of state finance on macroeconomic stability of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 6(3), 17–22. doi: 10.21511/pmf.06(3).2017.02
13. Slav'yuk, R. and Slaviuk, N. (2018). Government debt management: challenges and perspectives. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15(3), pp. 143–156. doi: 10.21511/imfi.15(3).2018.12
14. Tranchenko, L., Petrenko, N., Kustrich, L., Parubok, N., and Tranchenko, O. (2018). Strategic management optimization of the regional agricultural sector by means of modern forecast modeling instruments. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 16(4), pp. 64–74. doi: 10.21511/ppm.16(4).2018.06