

УДК 658:005.334

Антон Д. Яремко

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У статті узагальнено та систематизовано теоретичні підходи щодо змісту антикризового управління підприємством, обґрунтовано його цілі, функції та завдання, запропоновано етапи проведення антикризового управління підприємством. Представлено структурне підґрунтя антикризового управління підприємством, а також його основні та специфічні принципи.

Ключові слова: криза, кризове явище, антикризове управління, підприємство, принципи, динамічне середовище, ефективність діяльності.

Антон Д. Яремко

Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ СРЕДЫ**

В статье обобщены и систематизированы теоретические подходы к содержанию антикризисного управления предприятием, обоснованно его цели, функции и задачи, предложены этапы проведения антикризисного управления предприятием. Представлены структурные основы антикризисного управления предприятием, а также его основные и специфические принципы.

Ключевые слова: кризис, кризисное явление, антикризисное управление, предприятие, принципы, динамическая среда, эффективность деятельности.

Anton D. Yaremko

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv

**THEORETICAL APPROACHES TO ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT
IN A DYNAMIC ENVIRONMENT**

The paper summarizes and integrates theoretical approaches to the content of enterprise crisis management, along with grounding its goals, functions and objectives, and suggesting the stages of crisis management process delivery. The structural framework for enterprise crisis management, as well as its basic and specific principles are presented.

Keywords: crisis, crisis phenomenon, crisis management, enterprise, principles, dynamic environment, performance effectiveness.

Постановка проблеми. Структурна динаміка змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємством, наявність дефіциту ресурсів вимагає від них інноваційної активності не тільки у впровадженні техніки, технології, товарів та послуг, але й підходів до управління процесами та видами діяльності, які здійснюються. Тривалий вихід із кризи, або подолання кризового явища виснажує ресурси підприємства, а також призводить до втрати ринків збуту та часу на позитивні конструктивні зміни, гальмує формування якісно нових конкурентних переваг задля вибору споживачами відчутного поліпшення задоволення потреб. В даних умовах функціонування вибір та проведення обґрунтованої політики антикризового управління це передумова підвищення прибутковості діяльності, опанування нових перспективних ринкових ніш.

Для підприємств авіаційної галузі, які здебільшого мають підприємницький характер, особливо актуальна довгострокова перспектива ефективної діяльності, оскільки мають місце значні вкладення капіталу, тому формування стратегічної скерованості на підставі грамотного антикризового управління дозволить реалізовувати стратегічні цілі при ефективному використанні ресурсів. Це вимагає винайдення шляхів забезпечення стабільності діяльності та платоспроможності підприємства, що сприятиме концентрувати свій потенціал задля здійснення економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Теоретичні та методичні аспекти формування теоретичних засад антикризового управління підприємств висвітлили у своїх працях як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: Т.В. Булович, Д.А. Довгань, С.М. Еш, В.В. Коваленко, Л.О. Лігоненко, В.М. Маховка, А.В. Михайленко, С.Т. Пілецька, М.В. Суганяка, А.М. Ткаченко, В.І. Фучеджи, О.Й. Шевцова, А.М. Штангрет, Е.О. Юрій та ін.

Проте ще залишилися недостатньо розробленими питання визначення причин виникнення перетворень зовнішнього середовища, а відтак і систематизація можливостей підприємства, за напрямками, до послідовності етапів нівелювання загроз. Тому потребують подальшого дослідження аспекти, пов'язані із запровадженням антикризового управління як постійного процесу протидії кризовим явищам за рахунок комплексності дій та розвитку підприємства у відповідності до цільового вектору розвитку.

Мета дослідження полягає в узагальненні та систематизації підходів щодо сутності антикризового управління, визначення його місця у системі управління підприємством та обґрунтуванні етапів здійснення антикризового управління, які ґрунтуються на специфічних принципах.

Результати дослідження. Сучасні умови господарювання створюють певні впливи на діяльність підприємств, які супроводжують певними небезпеками, пов'язаними із їхньою непередбачуваністю, що обумовлює необхідність розробки інструментарію антикризового управління, здатного у певній комбінації до формування підґрунтя для управлінських впливів.

Важливою передумовою всебічного дослідження проблеми виступає розуміння поняття динамічне середовище, оскільки багато вчених ототожнюють його з рівномірними або нерівномірними змінами, що впливають на підприємство. На нашу думку такий підхід до трактування цього поняття є досить звуженим, оскільки під час функціонування підприємство стикається з множиною складових такого середовища. До таких складових слід віднести: кордони реалізаційних можливостей, насиченість середовища, імпульси (вектори розвитку через різкі стрибки інтенсивності або екстенсивності), а також питомої ваги (масштабу) вище вказаного середовища.

Необхідною умовою щодо вдалого розвитку у заданих умовах для підприємства є постійність внутрішньо фірмових перетворень у відповідності до можливості змін у складових динамічного середовища. Відсутність на підприємстві внутрішньо фірмових перетворень у відповідності до змін у складових динамічного середовища створює передумови до виникнення кризових явищ. При цьому кризові явища можуть виникати і під час своєчасного проведення змін, оскільки практично неможливо попередити усі загрози, що виникають. Саме для подолання кризових явищ та загроз у відповідності до зовнішнього середовища і слід дослідити та визначити теоретичні підходи формування антикризового управління підприємством в умовах динамічного середовища.

Д.А. Довгань розглядає антикризове управління як ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності

підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [4, с. 155] Таке визначення дещо звужене в своєму змістовному наповненні через концентрацію уваги на складові фінансового антикризового управління без урахування організаційної, методичної складових, що обмежує можливість спрямованого вибору моделей та механізмів запобігання криз на підприємстві. Це обмежує стратегічні можливості, звужує використання інструментів при застосуванні інноваційних підходів в управлінні підприємством.

В.О. Супрун стверджує, що антикризове управління слід розглядати за моделями на засадах контролінгу, реінжинірингу, фінансової діагностики, фінансової санації, інвестиційного менеджменту, менеджменту персоналу, консалтингового менеджменту, інноваційного антикризового управління [14, с. 401]. Втім, не зрозуміло на якому підґрунті автор вибрав саме вказані засади, оскільки вони не корелюють ані з системою ієрархічного управління, ані з організаційною структурою, ані з стратегічним управлінням та функціональними стратегіями, які можуть бути задіяні при подоланні кризових явищ. Саме це не дозволяє обґрунтувати необхідні функції та закріпити їх у існуючу структуру із відповідними інструментами та механізмами, притаманними антикризовому управлінню.

О.Й. Шевцова підкреслює місце антикризового управління в системі управління підприємством через його взаємозв'язок з фінансовим менеджментом [16, с. 135]. Таке різновекторне скерування визначень антикризового управління щодо його сутності не дозволяє знайти причинно-наслідкові взаємозв'язки між ступенем кризи, що не дозволяє обґрунтувати систему показників для оцінювання фінансового стану підприємства та комплексом впливів на ситуацію діяльності підприємства, що склалася. Динаміка змін у ринкових процесах ще більше руйнує взаємозв'язки у зовнішньому та внутрішньому середовищі та не сприяє ефективному управлінню підприємством, тому взаємне доповнення та використання методів та інструментів традиційного управління зі специфічними механізмами антикризового дасть можливість задіяти додаткові знання та компетенції співробітників.

Антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства [3, с. 197].

Доповненням підходів щодо спрямованості визначення сутності та місця антикризового управління є розуміння С.Т. Пілецької стратегічної його спрямованості, що має включати розгляд зовнішнього та внутрішнього середовища та можливі впливи його на виникнення кризових явищ, обґрунтування необхідних заходів для впровадження в діяльність та розробки відповідної фінансової стратегії. Так, на думку С.Т. Пілецької антикризове управління зовнішнє здійснюється по наступних напрямках, а саме:

- антикризове регулювання – нормативно-правове, податкове регулювання, спрямоване на мінімізацію негативних наслідків неспроможності (банкрутства) підприємств на основі надання соціальних гарантій і захисту;
- арбітражне управління, що обумовлюється необхідністю фінансового оздоровлення або банкрутства підприємства відповідно до правових умов визнання їх неспроможності (банкрутства) і проведення передбачених чиним законодавством відповідних процесів і процедур.

Антикризове управління внутрішнє представляє систему профілактичних заходів розвитку ознак кризових процесів на підприємстві під впливом зовнішнього та внутрішнього

середовища, заходів щодо їх подолання, мінімізації негативних наслідків в результаті використання його потенціалу, ефективною внутрішньою і зовнішньою політикою з метою відновлення, забезпечення або підвищення економічної стійкості [12, с. 192]. Розуміючи сутність зазначеного підходу щодо антикризового управління на забезпечення платоспроможності в короткостроковому періоді та використання потенціалу у довгостроковому, що обумовлює здійснення комплексного підходу в управлінні підприємством в цілому. Разом з тим, доцільно було б доповнити формуванням стратегічними перспективами діяльності в різних напрямках бізнесу, що дозволить підвищити стійкість підприємства в цілому, його бізнес-поцесів з позиції вартості та конкурентний статус на нових та вже існуючих ринках. Інструменти та методи антикризового управління доцільно використовувати не тільки коли порушена фінансова стійкість підприємства, але й і при не передбачуваному падінню прибутку через контроль та дослідження взаємопов'язаних операцій.

Як зазначає відомий науковець Л.О. Лігоненко криза прирівнюється до загострення протиріч у соціально-економічній системі підприємства, що загрожує її існуванню в навколишньому середовищі [9, с. 5]. При такому підході можна дійти висновку, що конфлікти, які виникають можуть бути або наслідками перетворень, або через опір змінам, що обов'язково присутні при антикризовому управлінні. Також протиріччя у соціально-економічній системі будуть впливати на всі рівні управління, їхні зв'язки, делегування повноважень, якість інформаційних потоків та ін.

Антикризове управління ґрунтується на основних та специфічних принципах, які дозволяють завчасно сформувати управлінські дії щодо запобігання кризових явищ на підприємстві. Їхня наявність сприятиме включення профілактичних дій в систему управління та не допустити конфлікту функцій за змістом та керованістю. Так, С.М. Еш виділив наступні принципи антикризового управління:

1) організаційне забезпечення, що передбачає наявність на підприємстві постійної служби, готової до швидкого прийняття відповідних рішень при порушенні фінансової рівноваги;

2) повна реалізація внутрішніх можливостей підприємства при загрозі кризи і при виході із неї;

3) ефективне використання всіх сфер діяльності підприємства: фінансів, інформаційних потоків, маркетингу, системи управління, інноваційної та інвестиційної політики;

4) стратегічність – передбачає потребу в забезпеченні розвитку за стратегічною програмою, згідно з якою повинен проходити розвиток підприємства;

5) використання при потребі сучасних управлінських інструментів антикризового управління – реструктуризацію, реінжиніринг, санацію;

6) регулярність і гнучкість контролю, який треба проводити на підприємстві не епізодично, а регулярно, що дозволяє посилити відповідальність, виявити позитивний результат в діяльності, своєчасно виявити відхилення з метою усунення їх на ранніх стадіях кризи;

7) регулювання динаміки розвитку господарюючого суб'єкта – передбачає прискорення або гальмування різних процесів. При поєднанні їх краще розпізнати і виявити позитивні і негативні тенденції, можливості відповідно на них впливати;

8) постійний збір фактів – основою такого принципу є мета і ціль підприємства, його концепція управління, систематизація інформації. Факти – це не просто інформація, а відображення дійсності у розвитку, яке відповідає критеріям об'єктивності, змістовний

елемент проблеми. Вдало підібрані факти полегшують прийняття рішення і підвищують його ефективність [5, с. 105].

Слід вважати вказані принципи специфічними, оскільки вони сконцентровані тільки на ознаках кризових явищ та кризи, що є вузько спрямованим при прийнятті управлінських рішень. Крім того, де-які потребують уточнення з позиції забезпечення постійного функціонування підприємства у складних умовах динамічного середовища за різними напрямками. Доцільним буде додати та розширити склад принципів антикризового управління наступними:

9) обґрунтування джерел самофінансування – дасть змогу господарюючому суб'єкту до можливості тезаврації, що в свою чергу забезпечить досягнення встановлених цілей навіть при постійності виникнення кризових явищ.

10) відповідність – даний принцип покликаний до збалансування відповідності забезпеченості ресурсною, техніко-технологічною, кадровою, маркетинговою, логістичною та іншими базами до організаційно-структурної моделі, що дасть змогу проводити регуляторну політику постійності змін без можливих додаткових втрат під час протидії кризовим явищам.

Складовою та окремим науковим напрямком антикризового управління підприємства є антикризове фінансове управління, в якому концентрується увага на оперативному русі фінансових ресурсів задля забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності, втім, не можна визнати таке виокремлення за функціональною ознакою, тому що мають бути здійснені взаємозв'язки між рівнями ієрархії. Разом з тим, на думку І.В. Сіліної, метою антикризового (ситуаційного) фінансового управління є передбачення, недопущення, боротьба з фінансовою кризою на підприємстві в рамках повернення до прибуткової діяльності.

В даному контексті слід зупинитись на плануванні та організації внутрішніх та зовнішніх грошових потоках, які є забезпечуючим елементом антикризового фінансового управління, оскільки саме вони сприяють чи гальмують діяльність підприємства в цілому, оскільки кожен має їхню власну специфічну структуру, обумовлену процесом виробництва товарів, надання послуг. Їхній постійний рух у різних видах та формах прискорює здійснення фінансових відносин та нівелює ризики задоволення фінансових інтересів стейкхолдерів. Саме агрегований характер грошового потоку дозволяє на певних стадіях декомпозиції вибрати відповідні методи управління ними, з формуванням, розподілом і використанням в ході господарської діяльності.

Здійснення антикризового управління (рис. 1) ґрунтується на принципах, включає методи, складові та систему забезпечення, яка включає кадровий напрям, фінансовий та сировинно-матеріальний напрям.

Завдання антикризового фінансового управління на підприємстві:

- побудова ефективної системи зі збору, обробки та інтерпретації інформації фінансового і антикризового характеру на підприємстві;
- своєчасне діагностування передкризового стану суб'єкта господарювання;
- розробка та реалізація комплексу превентивних заходів з попередження фінансової кризи на підприємстві;
- діагностика причин настання та глибини фінансової кризи на підприємстві;
- розробка механізмів антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства;
- подолання неплатоспроможності та збитковості підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- попередження банкрутства та знищення підприємства;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи на підприємстві;

— критична оцінка досвіду боротьби з фінансовою кризою на підприємстві;
— удосконалення системи управління підприємством з інтеграцією елементів антикризового фінансового управління [13, с. 48–49].

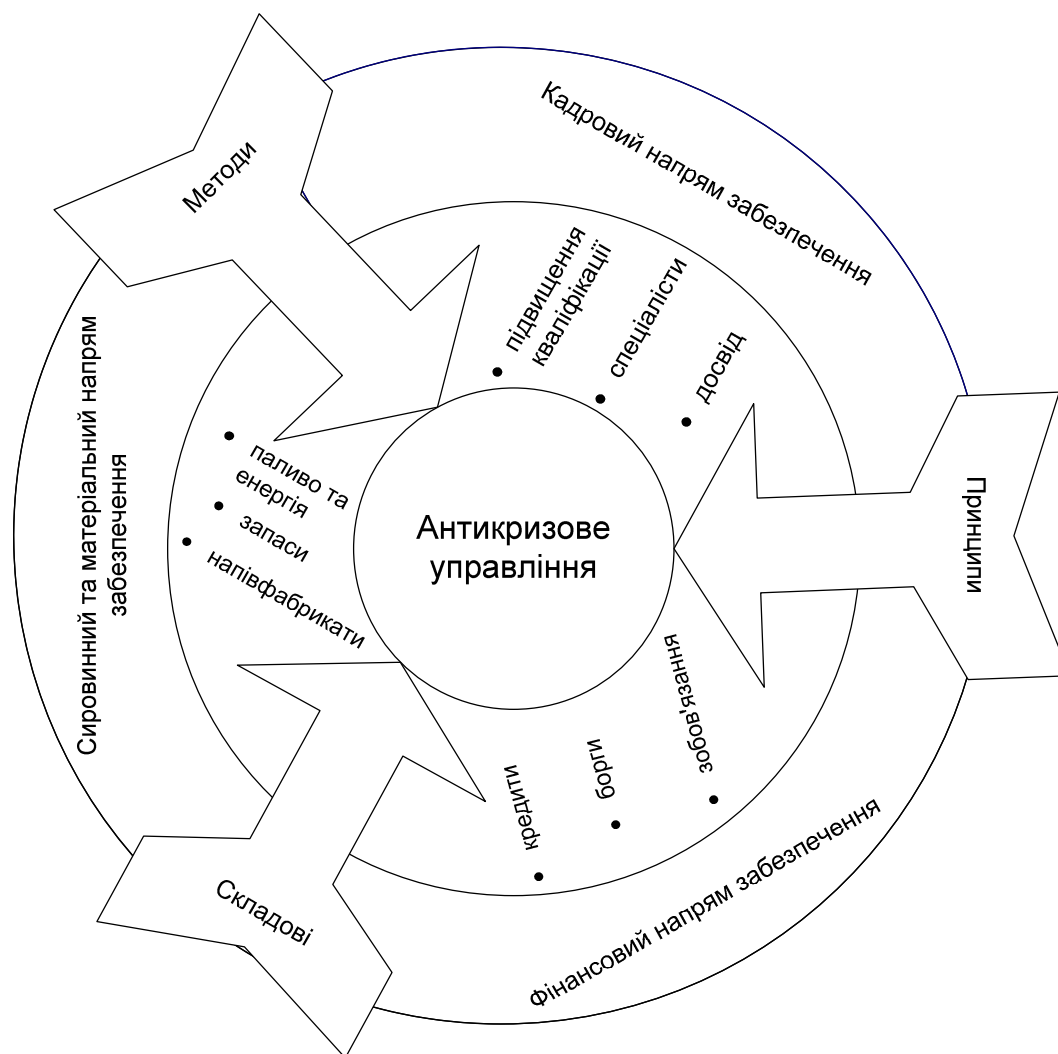


Рис. 1. Структурне підґрунтя антикризового управління підприємством

Процес антикризового управління складається з таких етапів:

1. Постановка мети антикризового управління – відновлення життєздатності та стратегічних розвиток підприємства.
2. Виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи.
3. Визначення видів кризи та їх характеристик.
4. Визначення наслідків кризи. Залежно від наслідків кризи можуть бути застосовані інституційні процедури (санация або банкрутство підприємства) чи сформована корпоративна антикризова стратегія.
5. Проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством, а саме санация чи банкрутства підприємства відбувається згідно закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [6].

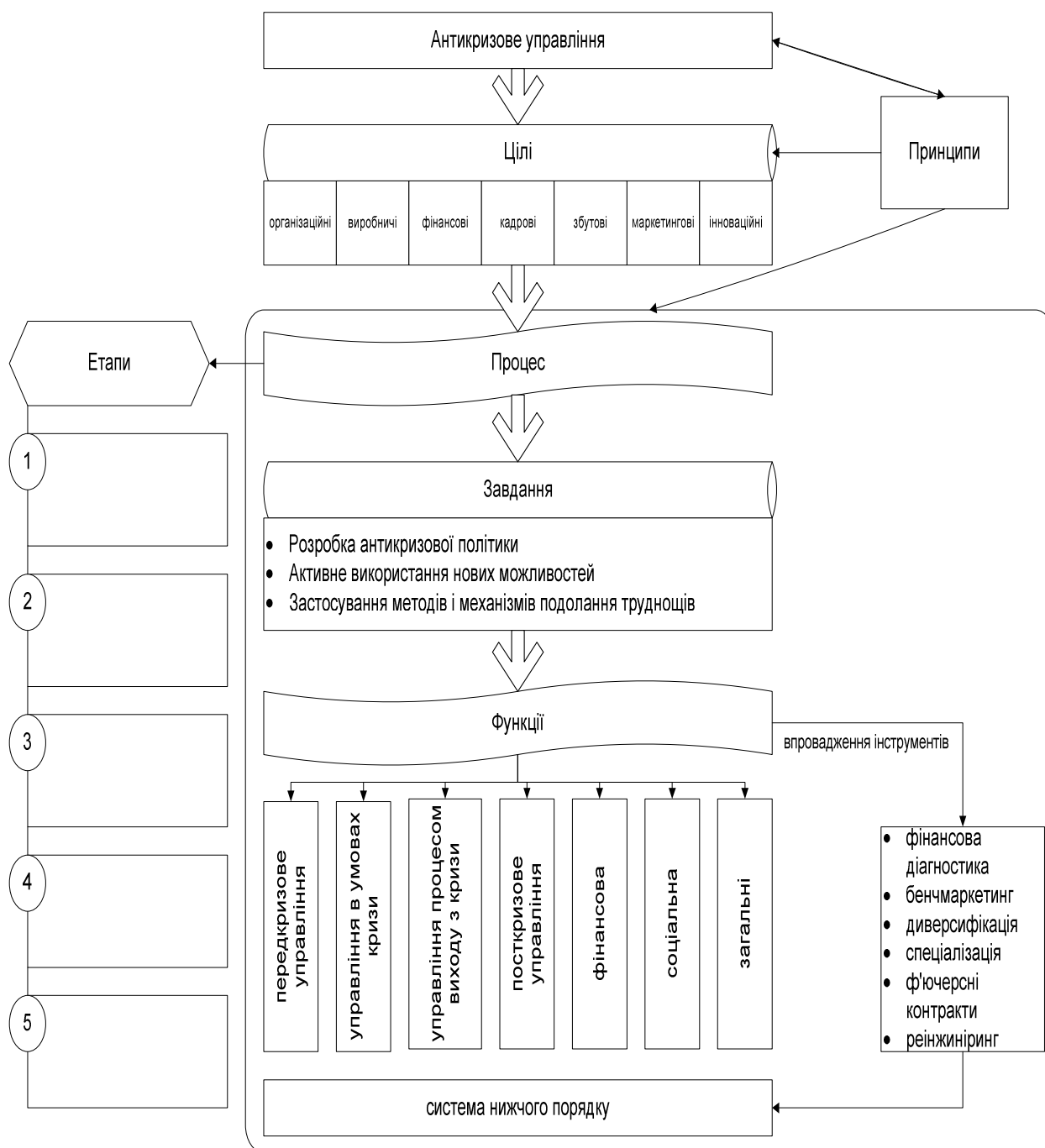


Рис. 2. Блок схема впливу принципів на систему антикризового управління за етапами

Антикризове управління ґрунтується на основних та специфічних принципах, які дозволяють завчасно сформувати управлінські дії щодо запобігання кризових явищ на підприємстві. Їхнє використання в поточній роботі структурних підрозділів підприємства може стати основою для:

- обґрунтування напрямів розвитку окремих бізнес-стратегій, здатних нівелювати сезонність руху грошових потоків;
- створення дієвої системи управління, заснованої на но-засадах, впровадження організаційно-економічних інновацій;

- здійснення оцінки динаміки використання ресурсів в процесі виробництва, заснованого на впровадженні еко-інноваційних операцій;
- підвищення господарсько-комерційного потенціалу, спрямованого на виявлення або формування зон розвитку на інноваційній основі, здатній змінити ринок;
- оптимізації системи контролю якості виробленої продукції, послуги, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності;
- адаптації фінансових відносин до умов здійснення платіжної дисципліни с розробленням відповідних строків товарного кредитування;
- впровадження системи заходів при управлінні активами задля укріплення фінансової стійкості;
- формування раціональної структури капіталу, здатної сприяти розвитковим процесам та стабілізувати при цьому ціноутворення.

Особливість постановки цілей, з урахуванням особливостей антикризового управління, ґрунтується на їх відповідності визначеним принципам, що дозволить здійснювати вплив на керовану систему з максимальною мірою відповідності. При цьому процес, завдання, функції та інструменти, що використовуються, також підпадають під вплив тих самих принципів, а це дасть змогу уникнути розбіжності між ними на всіх етапах впровадження.

Функції, що використовуються при виконанні завдань, покликані змінити якість основних напрямків господарської діяльності підприємства за допомогою використання інструментарію: фінансової допомоги, бенчмаркінгу, диверсифікації або спеціалізації виробництва, реінжинірингу та ф'ючерсних контрактів. Саме вдала зміна функцій дасть змогу досягнення якісних перетворень на управлінському та виробничому рівнях. Така перебудова у подальшому вплине на перегляд завдань, а зміна структури завдань на зміну цілей. Такий обернений зв'язок дасть змогу проводити цілеспрямовані антикризові заходи на інституційному рівні управління підприємством.

Висновки. Таким чином, забезпечення антикризового управління на підприємстві складається не лише з протидії загрозам зовнішнього середовища, а й з оцінки його структурного підґрунтя. Досліджено етапи антикризового управління на підприємстві, які, порівняно з існуючими, передбачають постановку мети антикризового управління, виявлення причин, масштабу та фази прояву кризи, визначення видів кризи та їх характеристик, визначення наслідків кризи, проведення інституційних процедур антикризового управління підприємством при формуванні цілей за допомогою врахування особливостей, функцій та принципів, що зневілює максимальний ступінь загроз у динамічному середовищі.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Kovalenko, V.V., Suhaniaka, M.V., Fuchedzhy, V.I. (2013). <i>Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia: monohrafiia</i> [Anti-crisis financial management in the system of subjects of economic activity: methods and tools of evaluation: monograph]. Odesa. 381 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Bulovych, T.V. (2010). <i>Kharakterystyka instrumentiv antykryzovoho upravlinnia</i> [Characteristics of tools for crisis management]. <i>Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University</i>, No 4, Vol. 3,</p> | <p>1. Коваленко В. В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.</p> <p>2. Булович Т. В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т. В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – No 4. – Т. 3. – С. 259–263.</p> |
|--|--|

- Pp. 259–263 [in Ukrainian].
3. Huk, O.V. (2015). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstva [Anticrisis management as a way to prevent bankruptcy of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal – Economy: realities of time. Scientific Journal*, No 6 (22), Pp. 193–198. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html> [in Ukrainian].
4. Dovhan, D.A. (2013). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii [Anticrisis Management as a Way to Prevent and Prevent Insolvency of the Corporation]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, Vol. 3, Pp. 152–156 [in Ukrainian].
5. Esh, S.M. (2015). Systema antykryzovoho upravlinnia ta metodolohichni pidkhody do yii formuvannia [System of crisis management and methodological approaches to its formation]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, No 1, Pp. 103–107 [in Ukrainian].
6. Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom: Zakon Ukrainy [On restoration of the debtor's solvency or recognition of it as a bankrupt: Law of Ukraine]. Retrieved from: zakon.rada.gov.ua [in Ukrainian].
7. Korostelev, V. (2012). Neumolimyi imperativ noomenedzhmenta [The inexorable imperative of nomenclature]. *Ustoichivoe razvitie – Sustainable Development*, Vol. 3, Pp. 69–76 [in Russian].
8. Kudlaienko, S.V. (2010). Osoblyvosti finansovoi kryzy na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Khmelnychchyny [Features of the financial crisis at the machine-building enterprises of Khmelnychchyna]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, No 6, Vol. 3, Pp. 187–190 [in Ukrainian].
9. Lihonenko, L.O. (2005). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: pidruchnyk [Anticrisis Enterprise Management: Textbook]. Kyiv National Trade and Economics University. 824 p. [in Ukrainian].
10. Makhovka, V.M. (2013). Metodolohiia formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodology of Creation of the
3. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Гук // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>.
4. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.
5. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування / С. М. Еш // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2015. – № 1. – С. 103–107.
6. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
7. Коростелев В. Неумолимый императив номенеджмента / В. Коростелев // *Устойчивое развитие*. – 2012. – Вып. 3. – С. 69–76.
8. Кудлаєнко С. В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини / С. В. Кудлаєнко // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 187–190.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
10. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // *Інно-*

- System of Crisis Management of the Enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economics*, No 1, Pp. 102–105 [in Ukrainian].
11. Pestun, I.V., Mnushko, Z.M., Presniakova, V.V. (2007). *Marketynhove informatsiine zabezpechennia protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen u farmatsii* [Marketing informational support of the process of making administrative decisions in pharmacy]. *Farmatsevtychnyi zhurn. – Pharmaceutical Journal*, No 1, Pp. 9–14 [in Ukrainian].
12. Piletska, S.T. (2014). *Antykryzove upravlinnia yak instrument zapobihannia kryzy* [Anticrisis Management as an Instrument for the Prevention of the Crisis]. *Naukovyi Visnyk DDMA – Scientific Herald of the DSEA*, No 2 (14E). Retrieved from: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/TITUL.html [in Ukrainian].
13. Silina, I.V. (2015). *Kontseptualni osnovy antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Conceptual bases of the crisis financial management of the enterprise]. *AHROSVIT*, No 22, Pp. 45–49 [in Ukrainian].
14. Suprun, V.O. (2015). *Modeli antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloï ekonomichnoi kryzy* [Models of crisis management machine-building enterprise in the conditions of long-term economic crisis]. *Finansovyï prostir – Financial Space*, No 2 (18), Pp. 399–403 [in Ukrainian].
15. Tkachenko, A.M., Mykhailenko, A.V. *Antykryzova skladova upravlinnia promyslovym pidpriemstvom* [Anticrisis component of management of an industrial enterprise]. Retrieved from: www.zgia.zp.ua [in Ukrainian].
16. Shevtsova, O.Y. (2013). *Antykryzove upravlinnia shchodo systemy finansovoho menedzhmentu pidpriemstva* [Anticrisis Management in the System of Financial Management of the Enterprise / O. Y. Shevtsova]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika" – Bulletin of the University of Dnipropetrovsk. Series "Economics"*, Vol. 7 (4), Pp. 132–236 [in Ukrainian].
17. Shtanhret, A.M., Kopyliuk, O.I. (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib.* [Anticrisis Enterprise Management: A Training Manual]. Kyiv: Znannia. 335 p. [in Ukrainian].
18. Yurii, E.O., Baieva, I.I. (2014). *Metodychnyi instrumentarii antykryzovoho upravlinnia* [Methodical instrumentaries of crisis management]. *вацйна економіка. – 2013. – No 1. – С. 102–105.*
11. Пестун І. В. Маркетингове інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у фармації / І. В. Пестун, З. М. Мнушко, В. В. Преснякова // *Фармацевтичний журн.* – 2007. – No 1. – С. 9–14.
12. Пілецька С. Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / С. Т. Пілецька // *Науковий Вісник ДДМА.* – 2014. – № 2 (14Е). – Режим доступу: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/TITUL.html.
13. Сіліна І. В. Концептуальні основи антикризового фінансового управління підприємством / І. В. Сіліна // *АГРОСВІТ.* – 2015. – No 22. – С. 45–49.
14. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В. О. Супрун // *Фінансовий простір.* – 2015. – No 2 (18). – С. 399–403.
15. Ткаченко А. М. Антикризова складова управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко, А. В. Михайленко. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua.
16. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О. Й. Шевцова // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка".* – 2013. – Вип. 7 (4). – С. 132–236.
17. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
18. Юрій Е. О. Методичний інструментарій антикризового

pidpriemstvom [Methodical Instrument of Crisis Management Enterprise]. Krymskyi ekonomichnyi visnyk – Crimean Economic Bulletin, No 1 (08), Рр. 27–30 [in Ukrainian]. управління підприємством / Е. О. Юрій, І. І. Баєва // Кримський економічний вісник. – 2014. – No 1 (08). – С. 27–30.