

ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

© 2019 ШАТАЙЛО О. А.

УДК 65.011:005.33:621(477)

JEL: M210

Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління

Мета статті полягає у дослідженні та доповненні змістовних характеристик системи антикризового управління. Визначено зміст і сутнісні характеристики поняття «антикризове управління». Виокремлено декілька підходів до трактування цього поняття: антикризове управління як процес загального управління; як система управління, що застосовується на період кризи; як дії, що застосовуються для попередження та нейтралізації кризових ситуацій; як механізм відновлення конкурентоспроможності підприємства та запобігання його банкрутству. Але у результаті дослідження з'ясовано, що такий вид управління є відокремленим від загального та діє як окрема система. Визначено, що ресурсним забезпеченням антикризового управління може бути антикризовий потенціал. Удосконалено базові принципи побудови антикризового управління на підприємстві. Сформовано авторське визначення поняття «антикризове управління». Визначено подальший напрямок досліджень – оцінка антикризового потенціалу на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління, криза, антикризовий потенціал, принципи антикризового управління.

DOI:

Табл.: 1. Бібл.: 51.

Шатайло Ольга Анатоліївна – аспірант, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: Olya_Shataylo@i.ua

УДК 65.011:005.33:621(477)

JEL: M210

Шатайло О. А. Содержательная характеристика системы антикризисного управления

Цель статьи заключается в исследовании и дополнении содержательных характеристик системы антикризисного управления. Определены содержание и существенные характеристики понятия «антикризисное управление». Выделено несколько подходов к его трактовке: антикризисное управление как процесс общего управления; как система управления, применяющаяся в кризисный период; как действия, применяемые для предупреждения и нейтрализации кризисных ситуаций; как механизм восстановления конкурентоспособности предприятия и предотвращения его банкротства. Но в результате исследования выяснено, что такой вид управления является обособленным от общего и действует как отдельная система. Определено, что ресурсным обеспечением антикризисного управления может быть антикризисный потенциал. Усовершенствованы базовые принципы построения антикризисного управления на предприятии. Сформировано авторское определение понятия «антикризисное управление». Определено дальнейшее направление исследований – оценка антикризисного потенциала на предприятии.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, антикризисный потенциал, принципы антикризисного управления.

Табл.: 1. Библ.: 51.

Шатайло Ольга Анатольевна – аспірант, Хмельницький національний університет (ул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: Olya_Shataylo@i.ua

UDC 65.011:005.33:621(477)

JEL: M210

Shataylo O. A. Substantive Characteristics of a Crisis Management System

The aim of the article is to study and supplement substantive characteristics of a crisis management system. The content and essential characteristics of the concept "crisis management" are determined. There highlighted several approaches to the interpretation of crises management: as a process of general management; as a management system used during a crisis period; as actions aimed at preventing and neutralizing crisis situations; as a mechanism to restore the competitiveness of an enterprise and prevent its bankruptcy. However, as a result of the research it was found out that this type of management is separate from general one and acts as an independent system. It is determined that anti-crisis potential can be a resource support for crisis management. The basic principles of building crisis management in an enterprise are improved. The author's definition of the concept "crisis management" is formed. A further direction of the research – assessment of anti-crisis potential of an enterprise – is defined.

Keywords: crisis management, crisis, anti-crisis potential, principles of crisis management.

Табл.: 1. Bibl.: 51.

Shataylo Olha A. – Postgraduate Student, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

E-mail: Olya_Shataylo@i.ua

Діяльність сучасного підприємства знаходиться під постійним впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому воно знаходиться. Їхня нестабільність провокує виникнення кризи. Така ситуація вимагає застосування ефективного антикризового управління, що спрямоване на стабілізацію діяльності підприємства, шляхом попередження та подолання криз. Але в сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі на сьогодні не існує єдиного підходу в ро-

зумінні сутності та характеристик такого виду управління. Також недостатньо приділялось уваги до ресурсного забезпечення антикризового управління. Саме тому ця проблема потребує подальших досліджень.

Теоретичні та практичні питання антикризового управління висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема, таких як: Адамська О., Алаз Р., Ансофф І., Баубіон Ш., Бланк І., Бурій С., Василенко В., Віда М., Войтович Д., Воронін О., Гао Дж.,

Глебова А., Головач К., Грязнова А., Гудзь Т., Демчук О., Діденко Є., Єфремова Т., Кадар Г., Кадарова Я., Кальянов А., Кондратьєва К., Конзерська Т., Корженевська В., Коротков Е., Кошкін В., Кузнецова Г., Кушнір Н., Лігоненко Л., Мальчик М., Маховка В., Мацеха Д., Мескон М., Михальчова Б., Мінаєв Е., Нестеров А., Нталлаб А., Олешко А., Оплачко І., Паттерсон Б., Погребняк А., Поніса С., Сааков А., Силенко С., Ситник Л., Терещенко О., Ткаченко А., Товма І., Уткін Е., Фінк С., Хамфріс К., Чень Х., Череп А., Чернявський А., Чжиган Лі, Шварц І., Шестопалова О.

У наукових працях розглядаються теоретичні засади і методичний інструментарій антикризового управління підприємством. Значна увага приділяється теоретичним питанням його сутності та змісту, частково досліджується питання функцій та принципів цього виду управління. Однак у роботах зазначених науковців немає однастайності щодо підходів до вищевказаних питань. Також практично не висвітлена тема ресурсного забезпечення антикризового управління, що пояснює необхідність подальшого дослідження проблематики цього напрямку.

Мета статті – дослідити та доповнити змістовні характеристики системи антикризового управління.

Світовий досвід управління економічними системами мікрорівня у ринковій економіці свідчить про те, що, незалежно від стану їх внутрішнього середовища, вони можуть піддаватися негативному впливу зовнішнього середовища. Це обумовлено циклічним розвитком економічних систем мега- та макrorівня, що провокує виникнення економічних, політичних криз на світовому або ж національному рівнях, а також проблемами на внутрішньому рівні: низьким рівнем конкурентоспроможності, низькою кваліфікацією персоналу, використанням застарілих технологій, неефективною системою комунікацій та іншими, що також сприяють розвитку криз різного виду внутрішньої локації. Тобто діяльність суб'єктів ринкового середовища постійно є ризиковою. Для попередження та нейтралізації цих явищ світовою наукою та практикою розроблено великий арсенал методичного та практичного забезпечення антикризового управління соціально-економічними системами різного рівня.

Проведемо аналітичні дослідження цих напрацювань, що дозволять нам розглянути сутнісне наповнення антикризового управління, деталізувати та доповнити його змістовні характеристики.

В економічному словнику дефініція антикризового управління розглядається як діяльність менеджменту фірми, спрямована на подолання гострих проблем підприємства, що накопичилися внаслідок поганого управління. А також зазначається, що грамотне антикризове управління, як правило, починається з процедури оцінки потенціалу підприємства [1].

Кембриджський словник визначає такий вид управління як дії, що вживаються для врегулювання надзвичайної або складної ситуації організованим чином [2].

Б. Паттерсон вважає, що антикризове управління – це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації [3].

Мескон М. розглядає цей термін як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією [4]. Ми вважаємо, що це тлумачення доцільно конкретизувати у частині цілей. І доповненням до цього може слугувати твердження Бланка І., який визначає антикризове управління як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [5, с. 257–276].

Також досліджує питання криз та управління у своїй монографії «Планування неминучого» С. Фінк, який стверджує, що базою для основ сучасного антикризового управління були надзвичайні ситуації і ліквідації наслідків стихійних лих. Вчений виділяє чотири етапи розвитку кризи на підприємстві: продромальна – з'являються перші ознаки кризи; загострення – чітке розуміння виникнення та безпосереднє виникнення кризи; відновлення (або ж фаза хронічної кризи) – здійснення антикризових заходів; і розв'язання кризи – організація повертається до звичного режиму функціонування. А саме антикризове управління науковець визначає як колективний процес прийняття рішень [6]. Схожої концепції дотримуються інші вчені, що тлумачать це поняття, як систему постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [7, с. 21].

Кошкін В. І. вважає, що антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відносно конкретного підприємства-боржника. Але водночас учений зазначає, що такий вид управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення або ліквідації [8, с. 10].

Е. М. Коротков стверджує у своїх працях, що антикризове управління – це тип управління, орієнтований на передбачення, розпізнавання кризових ситуацій, а також готовність до управління в умовах кризи і виходу із неї з новим імпульсом подальшого розвитку організації [9]. Досить схожу думку має і В. О. Василенко, який тлумачить це поняття, як управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [10].

На відміну від попередніх учених, наголошують у своїх визначеннях на фінансові аспекти антикризового управління Мінаєв Е. С., Панагушин В. П. та Терещенко О. О. Двоє перших учених схиляються до думки, що під таким управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведен-

ня підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [11, с. 35].

О. О. Терещенко трактує антикризове управління як застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [12].

Л. О. Лігоненко розглядає антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [13].

Чернявський А. Д. також поділяє думку Лігоненко Л. О. і у своїх працях стверджує, що управління такого типу на підприємстві може вводитися в разі кризи і загрози визнання підприємства банкрутом [14, с. 195].

Грязнова зазначає А. Г., що антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів [15, с. 7].

Її думку також поділяє і. Уткін Е. О., який стверджує, що це складова загального менеджменту на підприємстві, орієнтована на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства і забезпечення його стабільного успішного господарювання [16, с. 13].

Ситник трактує Л. С. антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку [17, с. 25].

А Маховка В. М. стверджує, що це особливий вид управління, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для сталого розвитку [18, с. 31–32]. Схожу думку мають і Н. Б. Кушнір та Д. С. Войтович. Вони говорять, що система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємств [19].

Аналіз вищевказаних тлумачень антикризового управління різними науковцями дозволив виокремити декілька підходів до його трактування: антикризове управління як процес загального управління; як система управління, що застосовується на період кризи; як дії, що застосовуються для попередження та нейтралізації кризових ситуацій; як механізм відновлення конкурентоспроможності підприємства та запобігання його банкрутству. Отже, більшість учених схиляються до думки, що такий вид управління є відокремленим від загального та діє як окрема система. Але все ж деякі науковці вважають, що це складова загального управління. Для того щоб сформулювати своє визначення та зрозуміти, яке ресурсне забезпечення необхідне для антикризового управління, нам потрібно визначити його належність до певної системи.

Ансофф І. стверджує, що кризові умови для підприємства настають тоді, коли зміна в зовнішньому середовищі загрожує його існуванню, і воно знаходиться в жорсткому цейтноті, тобто обмежена в часі відносно прийняття та обдумування рішень. Також вчений зазначає, що за умов кризи основна задача управлінської ланки – заходи щодо попередження паніки, швидкі і ефективні дії у відповідь. А ще Ансофф І. зазначає, що управлінням необхідно передбачити і попередити відновлення опору змінам, яке зазвичай супроводжує перші ознаки виходу з кризового стану [20].

Хамфріс К. вважає, що антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів [21].

Мескон М. акцентує увагу на тому, що антикризовий менеджмент використовує ті ж функції, що необхідні для ефективного управління на підприємстві за відсутності кризових явищ [4]. Ми погоджуємось із цим та вважаємо, що особливої уваги у такій ситуації потребує функція мотивації. Адаже у кризових умовах матеріальні заохочення стають практично неможливими, а нематеріальні можуть не мати вагомого впливу на працівників.

Дослідженням питань антикризового управління займаються і сучасні зарубіжні науковці. Шарль Баубіон вважає, що такий вид управління діє на підприємстві ще до виникнення кризи. Першим його елементом в таких умовах є оцінка ризиків. Після неї відбувається використання систем раннього попередження; зберігання, підтримка обладнання та витратних матеріалів, навчання та реалізація сил реагування на надзвичайні ситуації та відповідні механізми координації через регулярні навчання; розподіл ресурсів. Коли криза діюча, то антикризове управління включає такі дії: виявлення кризи; контроль за її розвитком; вибір плану надзвичайної ситуації та активізація відповідної мережі аварійного реагування; координація, контроль та адаптація зусиль реагування; стандартні операційні процедури та кризове спілкування, зворотний зв'язок після кризи [22]. Ми погоджуємось із такою думкою, адже вважаємо, що роль антикризового управління на підприємстві полягає не тільки у подоланні криз, але

і в їхньому попередженні. Схожої концепції притримуються і китайські вчені Лі Чжиган та Чень Хункі, але вони розглядають питання виникнення криз на підприємстві лише у співвідношенні до конкуренції [23].

Грецькі науковці Ставрос Т. Понісата Афанасія Нталаб у своїх працях наголошують на тому, що типовими методами антикризового управління є оцінка кризи та оцінка планування різних сценаріїв відновлення в кожному випадку [24]. А словацькі вчені Ярослава Кадарова, Богуслава Михальчова, Габріель Кадар та Марек Віда наголошують на важливості чіткої схеми комунікації за таких умов [25].

Шварц І. В. зазначає, що основними характеристиками антикризового управління підприємством є швидкість реагування на перші сигнали кризової ситуації, комплексність застосування заходів антикризового управління та узгодженість антикризових дій із стадією життєвого циклу підприємства та загальною стратегією організації [26]. Ми погоджуємось із такою думкою, але вважаємо, що підприємство може відхилитись від загальної стратегії організації у випадку, коли існуюча криза виникла внаслідок невдало пропрацьованого стратегічного плану. Притримуватись його далі є недоцільним, він потребує змін. А це, своєю чергою, передбачає повне або ж часткове відхилення від загальної стратегії підприємства.

Кузнецова Г. В. стверджує, що заходи антикризового управління модифікуються відносно до стадії виникнення кризи. Наприклад, на ранній стадії підприємству доцільно займатись розробкою стратегічних і тактичних планів, підвищенням продуктивності управління. На перехідній – розробка заходів лише стратегічного управління. На зрілій – застосування оперативних заходів для стабілізації фінансового положення підприємства, а також займатись пошуком коштів на проведення реструктуризації. На пізній – розробка екстрених заходів з відновлення платоспроможності та підтримання виробничого процесу [27]. Ми вважаємо, що заходи антикризового управління для перших трьох стадій є дієвими для передбачуваних криз і подолання наявних кризових явищ, що можуть спровокувати трансформацію кризової ситуації у повноцінну кризу. Запропонований перелік дій не передбачає терміновості та радикальних управлінських рішень, тому їх можна віднести до попереджувальних. А заходи, які пропонуються для пізньої стадії, характеризують непередбачувані кризи або ж ситуацію, коли превентивне антикризове управління не було ефективним чи не здійснювалось взагалі. У такому випадку всі дії та прийняття рішень є терміновими та потребують швидкої реалізації для того, щоб стабілізувати та відновити поточний стан підприємства.

Головач К. С. вважає, що антикризове управління можна поділити на три види – стратегічне, тактичне й оперативне. Стратегічне має на меті своєчасне виявлення та розв'язання проблем із прийняття рішень щодо запобігання кризовим явищам. Тактичне – збереження керованості за умови настання кризового явища, мінімізацію витрат та втрати можливостей під час виведення

підприємства зі стану кризи. Оперативне – мінімізацію витрат і втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи: збереження або ліквідація економічної системи [28]. Але ми більше схилиємось до думки Погребняк А. Ю., яка визначає у своїх працях ці категорії не як види, а як рівні управління та розглядає антикризове управління як своєчасне виявлення та розв'язання проблем із прийняття рішень щодо запобігання кризових явищ; збереження керованості економічної системи за умов настання кризового явища; мінімізація витрат та втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи; збереження або ліквідація економічної системи [29].

Як інтеграцію внутрішніх умов щодо його протистояння впливам зовнішніх негативних чинників, яка дає можливість привести до ладу всю господарську діяльність на різних стадіях економічного циклу розглядають антикризове управління В. В. Шконда та А. В. Кальянов [30]. Ми погоджуємось із цим твердженням, адже кризи на підприємстві дійсно можуть мати оздоровчий характер, але хочемо акцентувати увагу на тому, що, крім цього, вони можуть мати і руйнівний характер. У такому випадку мета антикризового управління змінюється із реалізації плану покращити господарську діяльність на необхідність її стабілізації.

Гудзь Т. П. схиляється до думки, що погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань виявлення кризи та обґрунтування рішень по виходу з неї в контексті антикризового управління можна об'єднати у три групи: діагностика кризи, моніторинг кризи, система раннього попередження та реагування [31]. Ми вважаємо, що такий поділ може відповідати етапам розвитку кризи. На етапі її зародження антикризове управління використовує систему раннього попередження та реагування. А коли криза переростає у діючу, то моніторинг і її діагностику.

Ткаченко А. М. та Силенко С. А. у своїх дослідженнях вказують на те, що ефективність антикризового управління залежить від зміни показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління порівняно з початком реалізації антикризових процедур, швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу, економічності отримання позитивного ефекту, достатності змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, швидкості адаптації соціально-економічної системи до змін, швидкості збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень, актуальності оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів і процедур антикризового управління, рівня кваліфікації персоналу [32]. Схожу думку має і Сааков А. С., який зазначає у своїх працях, що якісне антикризове управління та розробка антикризових заходів базується на аналізі стану бізнес-системи підприємства, до якого входять: діагностика стану керованості основних параметрів системи, діагностика адаптивності системи та її здатності до змін і реорганізації, оцінка зовнішніх та внутрішніх обмежень антикризового управління, оцінка

існуючої ентропії (невизначеності) системи, визначення етапів життєвого циклу системи [33].

Шестопалова О. В. вважає, що дієве антикризове управління складається із діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації, прогнозування майбутнього стану підприємства, розробки програми фінансового оздоровлення, прийняття антикризових управлінських рішень, організації їх виконання, здійснення антикризових процедур, обліку результатів виконання рішень, контролю за виконанням заходів [34].

Нестеров А. Ю. у своєму дослідженні акцентує увагу на найбільш істотних факторах впливу на антикризове управління, які ґрунтуються суто на особливостях менеджменту підприємств [35]. Тобто автор вважає, що основне джерело виникнення кризових явищ та криз – це управлінські рішення, низький рівень знань і кваліфікації управлінців, міжособистісні відносини керівників різних рівнів.

Кондратьєва К. В. розділяє антикризове управління на управління функціонуванням підприємством та управління розвитком підприємства [36]. Перший вид застосовується в умовах діючої кризи. Також в її рамках використовується стратегія виживання, яка має реанімаційний для підприємства характер. Основна мета антикризового управління функціонування – це відшукати способи і засоби подолання кризи, забезпечення підтримки життєдіяльності організації. Інструменти впливу – реактивна діагностика, застосування функцій регулярного менеджменту, проведення санації, виконання арбітражних процедур. Антикризове управління розвитком підприємства реалізує концепцію безкризового управління, комплексного і безперервного управління з моменту створення організації. В його рамках використовується стратегія створення, яка має превентивний характер. Основна мета такого управління – це своєчасне виявити фактори кризи і ліквідувати їх, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього використовують такі методи та інструменти впливу – превентивна глобальна діагностика, підвищення конкурентоспроможності продукції, залучення нових технологій, активна маркетингова політика, диверсифікація, реструктуризація, оцінка та розвиток персоналу, мотивація та узгодження інтересів, антикризова інвестиційна політика, антикризова стратегія і програма антикризового розвитку. Ми вважаємо, що саме такий поділ антикризового управління відображає практичну сторону управління підприємством в цілому та відображає логічну його послідовність в умовах передбачуваних криз та адекватної оцінки ризиків діяльності. Управління розвитком – складова загального управління, що має превентивний антикризовий характер. Якщо воно ефективне, то покращує стан діяльності підприємства або ж стабілізує його. Якщо ж неефективне – переходить до управління функціонуванням, що відбувається вже в умовах кризи.

Таким чином, проведені дослідження змістовної та сутнісної характеристик антикризового управління дозволили визначити, що антикри-

зове управління – це система управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов, за змістовним наповненням і пріоритетністю виконання, з використанням відповідного ресурсного забезпечення для досягнення поставленої мети.

В науковій літературі часто зустрічається поняття ресурсного забезпечення в антикризовому управлінні. Але питання його наповнення і досі не розкрито повністю.

Як ресурсне забезпечення антикризового управління китайські вчені Зіхонг Лі та Хайян Вонг пропонують використовувати систему антикризових знань. Вона складається із панелі експертів, до якої входять експерт з управління кризою, технічний експерт, представники громадських зв'язків, представники споживача, а також із бази даних про кризи, у якій міститься теоретична та практична інформація про кризи на підприємстві [37]. Схожу думку мають Джанхонг Гаоі Раз Алаз (Естонія), які у своїх працях акцентують увагу на двох ресурсах, що є основою антикризового управління – інформаційних та трудових [38]. Але ми вважаємо, що ресурсне забезпечення охоплює більше ресурсних складових, а система антикризових знань може бути частиною його інформаційної складової.

Мальчик М. В. та Оплачко І. О. зазначають у своєму дослідженні, що ресурсне забезпечення антикризового управління може складатись із матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів тощо [39]. Вчені не надають повного списку ресурсів, тому ми припускаємо, що він може потребувати модифікації або ж доповнення.

Череп А. В. та Корженевська В. Н. вважають, що для подолання криз використовуються три групи резервів: резерви операційної діяльності, резерви інвестиційної діяльності та резерви фінансової діяльності [40]. Ми вважаємо, що антикризове управління передбачає використання не лише резервів, що представлені у вигляді запасів, що створюються на випадок необхідності, а і усіх наявних ресурсів. Адже подолання криз передбачає застосування усіх можливостей підприємства для стабілізації його діяльності.

Переважає більшість учених, праці яких присвячені антикризовому управлінню [1–40], не акцентують свою увагу на питанні ресурсного забезпечення в антикризовому управлінні. Ми припускаємо, що під цим поняттям вони розглядають наявні та резервні ресурси підприємства. На нашу думку, це відповідає сутності антикризового потенціалу [41]. І саме він може бути ресурсним забезпеченням антикризового управління.

Також варто зазначити, що кожна криза чи кризове явище є унікальними, адже формуються під впливом різних чинників, факторів і прийнятих управлінських рішень, а тому сформувавши чіткий набір обов'язкових правил і методів, яких потрібно дотримуватись для попередження або ж подолання кризи ми не можемо. Але

будь-яке управління здійснюється на основі принципів, що забезпечують його дієвість.

Науковці Демчук О. Н. та Єфремова Т. А. виокремлюють чотири принципи антикризового управління [42, с. 56]: рання діагностика кризових явищ; терміновість реакції на кризові явища; адекватність реакції на ступінь реальної загрози; комплексність реагування. Ми погоджуємось із такою думкою, але вважаємо, що його можна доповнити принципом професіоналізму, адже рішення у кризових умовах необхідно не тільки швидко, але і обґрунтовано.

Значно ширший список принципів антикризового управління пропонує О. Адамська: принципи багатоваріантності й допустимості ризику; маркетингової орієнтації виробництва; мотивації; об'єктивності та реалістичності оцінювання ситуації; полісу кризи; упередження вирішення проблем; формування сприятливих можливостей; часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх можливостей; ранньої діагностики кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості та протидії кризі; змінюваності; інерції та стабільності; концентрації, збалансування та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності ринкової дисципліни і державного регулювання; повноти охоплення; спрямованості на стимули агентів ринку; дотримання загальнодержавних інтересів; науковості; прозорості; рівності; самостійності [43]. На нашу думку, цей список потребує оптимізації, адже деякі категорії мають однаковий зміст і завдання в управлінні.

Воронін О. Є. та Товма І. О. зазначають у своїх працях, що більшість учених виокремлює дві групи принципів – загальні та специфічні. До першої входять: принцип економічної ефективності, соціальної відповідальності, розмежування функцій політичного, державного та господарського управління, орієнтації на споживача, системності. До другої – принцип планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру, постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, безперервності, цілеспрямованість процесу управління, оперативності та достовірності вхідної інформації, достовірності прогнозів, відсутності універсальних антикризових рішень, кінцевої орієнтації на діяльність [44]. Ми вважаємо, що постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, принцип оперативності та достовірності вхідної інформації не є специфічними для підприємства. Їх варто віднести до загальних, вони застосовуються у будь-яких умовах та є елементами різних видів управління.

Олешко А. А. також розділяє принципи антикризового управління на загальні та специфічні, але їхнє наповнення відрізняється від того, що вказали Воронін О. Є. та Товма І. О., і, на нашу думку, є більш точним. Таким чином, до загальних принципів антикризового управління відносяться: принцип цілеспрямованості, об'єктивності, функціональної інтеграції, комплекснос-

ті, відповідності, адекватності, своєчасності прийняття антикризових рішень, професіоналізму і відповідальності, гнучкості, оптимальності, ефективності, послідовності, наукової обґрунтованості, розподілу функцій і повноважень. А до специфічних – принципи упередження, стабільності, мінімізації фінансових ризиків, вмотивованості [45].

Дещо іншу думку мають Глебова А. О. та Конзерська Т. О. та виокремлюють у своїх дослідженнях такі принципи антикризового управління, як своєчасна діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи, постійний нагляд та принцип динамічності [46].

А Діденко Є. О. вважає, що впровадження механізму антикризового управління ґрунтується на загальних принципах. До них відносяться принципи об'єктивності, комплексності, професіоналізму, відповідності, контролю, оптимальності, законності, ефективності, основної ланки тощо [47].

Усі дії, що виконуються управліннями у кризових умовах, потребують швидкої реалізації, а всі рішення приймаються терміново. Саме тому принципи антикризового управління мають бути максимально оптимізованими та відповідати найголовнішим управлінським потребам підприємства у період кризи. Ми проаналізували запропоновані вченими принципи антикризового управління. Однак у їхніх працях немає однастайності щодо підходу до формування принципів антикризового управління. Тому ми сформуваємо один загальний список усіх принципів, виділили схожі за змістом і метою, визначили, без яких із них якісний менеджмент неможливий, та виділили сім, на нашу думку, основних. Це принципи об'єктивності, цілеспрямованості, послідовності, своєчасності, гнучкості, постійного аналізу та професіоналізму.

Також вважаємо, що принципи антикризового управління схожі із загальними принципами традиційного управління, але їхнє наповнення та сутність відрізняються (табл. 1).

ВИСНОВКИ

Отже, на основі дослідження поняття, сутності, змісту, ресурсного підґрунтя та принципів антикризового управління пропонується удосконалене його визначення: антикризове управління – це система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал.

На відміну від інших, це визначення враховує джерела формування антикризового управління, а також пояснює шляхи його реалізації через ресурсне забезпечення, підкреслюючи цим головну його мету, а також

Характеристика принципів у загальному та антикризовому управлінні

Принципи	Характеристика	
	у загальному управлінні	в антикризовому управлінні
	Реальна й адекватна оцінка поточної ситуації:	
Об'єктивності	<ul style="list-style-type: none"> аналіз можливостей та перспективи діяльності підприємства; виявлення та адекватна оцінка його слабких сторін 	<ul style="list-style-type: none"> аналіз можливостей підприємства; розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи
Цілеспрямованості	Визначення чітких реальних цілей та завдань перед підприємством та кожним його підрозділом для забезпечення його подальшого розвитку та функціонування	Визначення чітких завдань для виходу із кризової ситуації, що ґрунтуються на результатах аналізу антикризового потенціалу та їхнє чітке виконання
Послідовності	Ранжування завдань відповідно до пріоритетів підприємства.	
Своєчасності	Усі дії на підприємстві, включаючи управлінські рішення, повинні бути актуальними та своєчасними	
	Реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі повинна бути швидкою, але не терміноюю	Реакція на кризові явища повинна бути швидкою, терміноюю
Гнучкості	<ul style="list-style-type: none"> Готовність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Коригування тактичної та оперативної стратегії підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> Готовність до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. - Коригування антикризової стратегії та плану подальших дій
Постійного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз ефективності поставлених задач та цілей. Безперервний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Оцінка його можливостей, перспективи подальшого розвитку та наявності потенційних і наявних проблем 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз ефективності поставлених задач та цілей відносно кризової ситуації. Безперервний аналіз внутрішнього, зовнішнього середовища підприємства та стану антикризового потенціалу підприємства. Оцінка перспектив виходу із кризової ситуації та мінімізації її наслідків
	Наявність відповідного фахового рівня та професійного досвіду управлінської складової підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Обізнаність управлінської складової у сфері антикризового управління. Наявність відповідного фахового рівня та професійного досвіду інших працівники, що виконують антикризові задачі

Джерело: сформовано автором на основі [42–51].

враховує функції та принципи його використання, шляхи реалізації.

Напрямами подальших досліджень вважаємо розробку методичних положень з оцінки антикризового потенціалу на підприємстві

ЛІТЕРАТУРА

1. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 355 с.
2. Cambridge dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/crisis-management>
3. Patterson B. Crisis impact on reputation management. *Public Relations Journal*. 1993. № 49/11. P. 47–48.
4. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
5. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
6. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable. New York : AMACOM, 1986.

7. Бурый С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.

8. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.

9. Коротков Э. М. Антикризисное управление. М. : Юрайт, 2014. 406 с.

10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

11. Антикризисное управление : учеб. пособие / под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. М. : ПРИОР, 1998. 432 с.

12. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

14. Чернявський А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.

15. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М. : ЭКМОС, 1999. 368 с.

16. Уткин Э. А. Антикризисное управление. М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Эксмо, 1997. 400 с.

- 17. Ситник Л. С.** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
- 18. Маховка В. М.** Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2015. 277 с.
- 19. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С.** Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16
- 20. Нестеров А. Ю.** Оценка эффективности Антикризисного управления предприятиями. *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 8. С. 302–306.
- 21. Humphreys K. C.** Crisis Planning: Necessity, Not Luxury. *Bank Marketing*. 1992. No. 24 / 6. P. 34–35.
- 22. Baubion C.** (2013) OECD Risk Management: Strategic Crisis Management, OECD Publishing.
- 23. Zhigang Li, Hongqi Chen.** Strategy of Enterprise Crisis Management in the Information Age // 3rd International Conference on Management Science, Education Technology, Arts, Social Science and Economics (MSETASSE 2015)
- 24. Stavros T. P., Ntalla A.** Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 39. P. 668–673.
- 25. Kádárová J., Mihalčová B., Kádár G., Vida M.** Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23. P. 1119–1124.
- 26. Шварц І. В.** Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2008. 229 с.
- 27. Кузнецова Г. В.** Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.
- 28. Головач К. С.** Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 249 с.
- 29. Погребняк А. Ю.** Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.
- 30. Шконда В. В., Кальнянов А. В.** Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167–175.
- 31. Гудзь Т. П.** Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. 166 с.
- 32. Ткаченко А. М., Силенко С. А.** Антикризове управління – передумова попередження загроз і негативних наслідків кризових явищ. *Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 34–35. Ч. 2. С. 227–233.
- 33. Сааков А. С., Егорова Н. Н., Саакова Э. Б.** Антикризисное управление как частный случай системной стабилизации бизнес-структур в условиях кризиса. *Вопросы управления*. 2015. № 2. С. 73–81.
- 34. Шестопалова О. В.** Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 119–122.
- 35. Нестеров А. Ю.** Оценка эффективности антикризисного управления предприятиями. *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 8. С. 302–306.
- 36. Кондратьева К. В.** Состояние и проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности. *Вестник Пермского университета*. 2014. № 4. С. 99–107.
- 37. Li Zh., Wang H.** Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand. URL: https://www.researchgate.net/publication/255586539_Research_on_the_Enterprise_Crisis_Management_System_Basic_on_Knowledge_Demand
- 38. Gao J., Alas R.** The Impact of Crisis on enterprise Life-Cycle. Management in firms and organizations. *Problems and Perspectives in Management*. 2010. Vol. 8, Issue 2. P. 9–20.
- 39. Мальчик М. В., Оплачко І. О.** Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Логістика*. 2018. № 892. С. 140–148.
- 40. Череп А. В., Корженевська В. М.** Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 3. С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_3_5
- 41. Тюріна Н. М., Шатайло О. А.** Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 434–439.
- 42. Демчук О. Н., Ефремова Т. А.** Антикризисное управление : учеб. пособие. М. : ФЛИНТА, 2009. 256 с.
- 43. Адамська О.** Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30–38.
- 44. Воронін О. Є., Товма І. О.** Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 30–33.
- 45. Олешко А. А.** Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>
- 46. Глебова А. О., Конзерська Т. О.** Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 35–40.
- 47. Діденко Є. О.** Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : *Економічні науки*. 2015. № 3. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_8
- 48. Філіпішин І. В.** Управління розвитком промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.
- 49. Яркіна Н. М.** Принципи формування комплексного механізму управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1 (52). С. 290–296.
- 50. Маказан Є. В.** Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник приазовського державного технічного університету*. Серія : *Економічні науки*. 2016. Вип. 31 (2). С. 49–54.
- 51. Халімон Т. М.** Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : *Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25 (1). С. 158–161.

Науковий керівник – Тюріна Н. М.,
кандидат економічних наук, професор, завідувач
кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету

REFERENCES

Adamska, O. "Antykryzowe upravlinnia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichniy aspekt"

[Anticrisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical and methodological aspects]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 2 (2018): 30-38.

Antikrizisnoye upravleniye [Crisis management]. Moscow: PRIOR, 1998.

Antikrizisnyy menedzhment [Anti-crisis management]. Moscow: EKAMOS, 1999.

Baubion, C. *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*. OECD Publishing, 2013.

Blank, I. A. *Antikrizisnoye finansovoye upravleniye predpriyatyyem* [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Kyiv: Elga; Nika-Tsentri, 2006.

Buryi, S. A., and Matsekha, D. S. *Antykryzove upravlinnia ta upravlinnski rishennia - problemy pidpriyemstv maloho biznesu* [Crisis Management and Management Solutions - Problems of Small Businesses]. Khmelnytskyi: Triada-M, 2006.

Cambridge dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/crisis-management>

Cherep, A. V., and Korzhenevska, V. M. "Rol ta znachennia antykryzovoho upravlinnia v diialnosti pidpriyemstva" [The role and importance of crisis management in the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_3_5

Cherniavskiy, A. D. *Antykryzove upravlinnia* [Anticrisis management]. Kyiv: MAUP, 2000.

Demchuk, O. N., and Yefremova, T. A. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Moscow: FLINTA, 2009.

Didenko, Ye. O. "Model antykryzovoho upravlinnia pidpriyemstvom" [Model of crisis management enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya : Ekonomichni nauky*. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkntuden_2015_3_8

Filipishyn, I. V. "Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriyemstv" [Management of the development of industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 3, no. 2 (12) (2015): 39-44.

Fink, S. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM, 1986.

Gao, J., and Alas, R. "The Impact of Crisis on enterprise Life-Cycle. Management in firms and organizations". *Problems and Perspectives in Management*, vol. 8, no. 2 (2010): 9-20.

Hliebova, A. O., and Konzerska, T. O. "Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriyemstvi" [Formation of the system of crisis management at the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 11 (2015): 35-40.

Holovach, K. S. "Formuvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia u silskohospodarskykh pidpriyemstvakh" [Formation of the mechanism of crisis management in agricultural enterprises]: *dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2017.

Hudz, T. P. *Systema rannyyoho vyjavlennia ta podolannia finansovoi kryzy pidpriyemstv* [System of early detection and overcoming of the financial crisis of enterprises]. Poltava: RVTs PUSKU, 2007.

Humphreys, K. C. "Crisis Planning: Necessity, Not Luxury". *Bank Marketing*, no. 24/6 (1992): 34-35.

Kadarova, J. et al. "Strategy Map for the Crisis Communication". *Procedia Economics and Finance*, vol. 23 (2015): 1119-1124.

Khalimon, T. M. "Pryntsyipy pobudovy mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriyemstv" [Principles of construction of the mechanism of enterprise competitiveness management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, no. 25 (1) (2017): 158-161.

Kondrateva, K. V. "Sostoyaniye i problemy razvitiya antikrizisnogo upravleniya na predpriyatyyakh promyshlennosti" [The state and problems of development of crisis management in industrial enterprises]. *Vestnik Permskogo universiteta*, no. 4 (2014): 99-107.

Korotkov, E. M. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Moscow: Yurayt, 2014.

Koshkin, V. I. *Antikrizisnoye upravleniye: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii»*. Modul 11 [Crisis management: 17-modular program for managers "Management of the organization". Module 11]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Kushnir, N. B., and Voitovych, D. S. "Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostyky pidpriyemstva v suchasnykh umovakh" [Features of crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16

Kuznetsova, H. V. "Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriyemstvakh" [Formation of crisis management system at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62 (2018): 312-319.

Li, Zh., and Wang, H. "Research on the Enterprise Crisis Management System Basic on Knowledge Demand". https://www.researchgate.net/publication/255586539_Research_on_the_Enterprise_Crisis_Management_System_Basic_on_Knowledge_Demand

Lihonenko, L. O. *Antykryzove upravlinnia pidpriyemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU, 2005.

Makazan, Ye. V. "Suchasni marketynhovi pryntsyipy upravlinnia pidpriyemstvom" [Modern marketing principles of enterprise management]. *Visnyk pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 31 (2) (2016): 49-54.

Makhovka, V. M. "Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia turystychnymy pidpriyemstvamy" [Formation of a system of crisis management by tourism enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2015.

Malchuk, M. V., and Oplachko, I. O. "Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriyemstv z urakhuvanniam orhanizatsii refleksyvykh vplyviv" [Mechanism of crisis management of the activity of industrial enterprises taking into account the organization of reflexive influences]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya : Lohistyka, no. 892 (2018): 140-148.

Nesterov, A. Yu. "Otsenka effektivnosti antikrizisnogo upravleniya predpriyatyyami" [Evaluation of the effectiveness of crisis management of enterprises]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, no. 8 (2011): 302-306.

Oleshko, A. A. "Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia finansovymy korporatsiyami" [The mechanism of crisis management by financial corporations]. *Efektivna ekonomika*. 2018. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>

Patterson, B. "Crisis impact on reputation management". *Public Relations Journal*, no. 49/11 (1993): 47-48.

Pohrebniak, A. Yu. "Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia na pidpriyemstvakh mashynobuduvannia" [Mechanism of crisis management at the enterprises of mechanical engineering]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.

Saakov, A. S., Yegorova, N. N., and Saakova, E. B. "Antikrizisnoye upravleniye kak chastnyy sluchay sistemnoy stabilizatsii biznes-struktur v usloviyakh krizisa" [Crisis management as a special case of systemic stabilization of business structures in a crisis]. *Voprosy upravleniya*, no. 2 (2015): 73-81.

Shestopalova, O. V. "Ekonomichno-kryzovi sytuatsii na pidpriyemstvi ta mekhanizmy yikh podolannia" [Economic crisis situations at the enterprise and mechanisms for overcoming them]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (2013): 119-122.

Shkonda, V. V., and Kalianov, A. V. "Strategii antykrizovoho upravlinnia suchasnym pidpriemstvom" [Strategies for crisis management of a modern enterprise]. *Naukovi pratsi MAUP*, no. 42 (2014): 167-175.

Shtanhret, A. M., and Kopyliuk, O. I. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia, 2007.

Shvarts, I. V. "Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom (na prykladi mashynobudivnykh pidpriemstv)" [The mechanism of ensuring the effectiveness of the crisis management enterprise (for example, machine-building enterprises)]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2008.

Stavros, T. P., and Ntalla, A. "Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises". *Procedia Economics and Finance*, vol. 39 (2016): 668-673.

Sytnyk, L. S. *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy, 2000.

Tereshchenko, O. O. *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2004.

Tiurina, N. M., and Shatailo, O. A. "Antykrizovi potentsial: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia" [Anti-crisis potential: essential characteristics and structuring]. *Biznes Inform*, no. 5 (2018): 434-439.

Tkachenko, A. M., and Sylenko, S. A. "Antykrizove upravlinnia - peredumova poperedzhennia zahroz i nehatyvnykh naslidkiv kryzovykh yavyshch" [Anticrisis management - a prerequisite for the prevention of threats and the negative effects of crisis phenomena]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, no. 34-35 (2015): 227-233.

Utkin, E. A. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Moscow: Assotsiatsiya avtorov i izdateley «Tandem»; Eksmos, 1997.

Vasylenko, V. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL, 2003.

Voronin, O. Ye., and Tovma, I. O. "Sutnist ta osnovni pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia" [Essence and basic principles of crisis management]. *Kultura narodov Prychernomoria*, no. 216 (2011): 30-33.

Yarkina, N. M. "Pryntsyipy formuvannia kompleksnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom" [Principles of forming an integrated management mechanism of an enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1 (52) (2014): 290-296.

Zavadskyi, I. S., Osovska, T. V., and Yushkevych, O. O. *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv: Kondor, 2006.

Zhigang, Li, and Hongqi, Chen. "Strategy of Enterprise Crisis Management in the Information Age". *3rd International Conference on Management Science, Education Technology, Arts, Social Science and Economics (MSETASSE 2015)*, 2015.