

УДК 338.24(744)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-114>

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

**Тіверіадська Л.В.**

старший викладач кафедри «Фінансів, обліку та маркетингу»,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Захарченко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри «Фінансів, обліку та маркетингу»,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Tiveriadska Lyudmila**

Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Marketing,  
Pridniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Zakharchenko Nataliia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Marketing,  
Pridniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture

*Стаття присвячена дослідженню проблем антикризового управління на промислових підприємствах. В статті обґрунтовано, що в мінливих умовах господарювання найважливішим стає попередження кризового стану підприємства, оперативне реагування на зміни навколишнього середовища. У роботі розкрито сутність антикризового управління підприємством та обґрунтовано підходи до формування механізму його реалізації. Сформульовано основні складові системи антикризового управління підприємств, визначено головні причини неефективної діяльності промислових підприємств. Розглянуто основні завдання антикризової політики та антикризової стратегії з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Визначено ключові параметри доцільності застосування антикризового інструментарію та особливостей його реалізації у практичну діяльність промислового підприємства.*

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризова програма, антикризова політика, стратегічні заходи, оперативні заходи, стратегія антикризового розвитку, антикризовий інструментарій.

*Статья посвящена исследованию проблем антикризисного управления на промышленных предприятиях. В статье обосновано, что в меняющихся условиях хозяйствования важнейшим становится предупреждение кризисного состояния предприятия, оперативное реагирование на изменения окружающей среды. В работе раскрыта сущность антикризисного управления предприятием и обоснованы подходы к формированию механизма его реализации. Сформулированы основные составляющие системы антикризисного управления предприятий, определены основные причины неэффективной деятельности промышленных предприятий. Рассмотрены основные задачи антикризисной политики и антикризисной стратегии с учетом факторов внешней и внутренней среды. Определены ключевые параметры целесообразности применения антикризисного инструментария и особенностей его реализации в практической деятельности промышленного предприятия.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисная программа, антикризисная политика, стратегические меры, оперативные мероприятия, стратегия антикризисного развития, антикризисный инструментарий.

*The article is devoted to the study of crisis management problems at industrial enterprises. Modern industrial enterprises operate in conditions of high complexity, uncertainty and dynamism of the external environment. In this regard, there is a need for continuous monitoring of financial and property status in order to timely recognize crisis phenomenon that can lead to serious destabilization of the economic activity of industrial enterprises. The financial condition of most Ukrainian enterprises in modern business conditions is diagnosed as crisis. The problem of survival under the conditions of transformational changes in the economy is widespread, since enterprises of precisely those countries that are at the stage of development are experiencing the greatest blow. Overcoming the crisis state of an enterprise requires in each case an adequate and comprehensive application of crisis management, which would aim to minimize the risk of losing control over the situation. Right now, in the conditions of a recession in economic growth, the process of developing and using effective methods and forms of crisis management of industrial enterprises in Ukraine is becoming particularly relevant. The article substantiates that in a changing economic environment, the most important is the prevention of a crisis state of the enterprise, and prompt response to environmental changes. The paper reveals the essence of anti-crisis management of an enterprise and substantiates approaches to the formation of a mechanism for its implementation. The main components of the enterprise anti-crisis management system are formulated, the main causes of the inefficient activity of industrial enterprises are identified. The main tasks of the anti-crisis policy and anti-crisis strategy are considered taking into account factors of the external and internal environment. The key parameters of the appropriateness of the application of anti-crisis tools and the features of its implementation in the practical activities of an industrial enterprise are determined. The conclusions indicate that at domestic enterprises, there is not enough attention paid specifically to preventive measures to prevent the occurrence of crisis and bankruptcy, therefore, choosing the right anti-crisis management strategy guarantees long-term success and will ensure the transition to an intensive type of development of Ukrainian industrial enterprises.*

**Key words:** anti-crisis management, anti-crisis program, anti-crisis policy, strategic measures, operational measures, anti-crisis development strategy, anti-crisis tools.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних посткризових умовах господарювання динамічний економічний розвиток промислових підприємств значною мірою залежить від рівня сталості та абсолютної величини фінансового результату підприємства. Імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення антикризового управління, яке повинно ґрунтуватися на розробці комплексу заходів, направлених на подолання неплатоспроможності та виходу із кризи. Подолання кризового стану підприємства потребує у кожному конкретному випадку адекватного та комплексного застосування антикризового управління, яке б мало за мету мінімізацію ризику втрати контролю над ситуацією. Саме зараз, в умовах спаду економічного зростання, особливої актуальності набуває процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління промисловими підприємствами України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідження проблем антикризового управління знайшли своє відображення в працях зарубіжних та вітчизняних економістів таких як: Хамела Г.П., Бланка І. О., Ансоффа І., Бикова О. О., Біляцької Т. М., Ситник Л.С., Кошкіна В. І., Лігоненко Л. О., Мороза О. В., Скібіцького О. М., Терещенка О. О., Череп А. В., Штангерта А. М. та ін. Але, як показали дослідження в сучасних умовах необхідним є удосконалення стратегічних та оперативних

заходів здійснення антикризового управління промисловими підприємствами.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. На сьогодні в зазначеній площині ще залишаються дискусійними питання, що стосуються профілактичних заходів, націлених на попередження кризових явищ на промислових підприємствах.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розгляд системи антикризового управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління на промислових підприємствах з метою забезпечення їх фінансової стійкості та платоспроможності. Основними завданнями статті є: розкриття сутності економічного змісту антикризового управління підприємством, сформулювати основні складові системи антикризового управління, з'ясувати ключові параметри доцільності застосування антикризового інструментарію та особливостей його реалізації в діяльності промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На тлі глобальної економічної нестабільності, динамічні зміни, що відбуваються в середовищі бізнесу, проблема банкрутства набуває для структуроутворюючих і базових підприємств української промисловості особливу значимість з огляду на те, що останні мають стратегічні пріоритети в розвитку економіки країни, забезпечуючи сталий розвиток і стратегічну стабільність підприємств військово-промислового і паливно-енергетичного комплексів, машинобудування

та ін. Тенденції розвитку промислового виробництва тісно пов'язані зі зміною ризикової ситуації, зменшенням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Несвоєчасна оцінка рівня і характеру розвитку ризиків, недооцінка менеджментом промислових підприємств їх впливу є важливими причинами неефективного управління, що ставить підприємство під загрозу банкрутства. Таким чином, головним завданням антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану.

На сьогодні у науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «антикризове управління», так на думку А. В. Череп, антикризове управління – це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [1, с. 279].

Як зазначає В. О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена безпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [2, с. 23].

У праці О. О. Терещенко антикризове управління зводиться до 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 [3, с. 25].

Інші дослідники Е. С. Мінаєв та В. П. Панагушин під антикризовим управлінням розуміють управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [4, с. 5].

Ситник Л. С. трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку [5, с. 25].

Але всі науковці сходяться в одному: антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління.

Підсумовуючи наведені вище трактування антикризового управління, можна констатувати, що динамічна система антикризового управління повинна включати такі основні складові:

1. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій

в управлінській і трансформаційній підсистемі, що, у свою чергу, потребує здійснення постійних перетворень у корпорації, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2. Заходи, спрямовані на зміну масштабів діяльності і підвищення рівня фінансових потоків.

3. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі корпоративного утворення, постійних трансформацій стратегій розвитку в умовах мінливого середовища з метою запобігання кризовим явищам.

4. Систему постійної діагностики стану соціально-економічної системи та його прогнозування з ціллю застосування превентивних заходів по передбаченню та подоланню кризових явищ. [6, с. 279].

На думку окремих науковців, антикризові заходи слід застосовувати в умовах реальної перспективи банкрутства підприємства [7]. Але в такому випадку акцентується увага лише на розробці і реалізації шляхів виходу підприємства з кризового стану і повністю ігнорується діагностика загрози банкрутства на ранніх стадіях її виникнення.

Саме тому антикризове управління повинно починатися з моменту виникнення ідеї про створення підприємства. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності має визначитися з потенційними негативними та позитивними чинниками, які можуть вплинути на функціонування підприємства за обраним напрямком, а також вибір такої сфери діяльності підприємства, яка, з одного боку, відповідає б його інтересам і цілям, а з іншого – його потенційним можливостям об'єктивно оцінити загрозу підприємницькій діяльності. У цьому зв'язку першочерговим завданням підприємця повинно бути глибоке дослідження найбільш вагомих факторів і небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану.

До головних причин неефективної діяльності промислових підприємств в Україні сьогодні слід віднести:

- воєнні події на Сході України;
- складна нестабільна політична та економічна ситуація в країні;
- значне підвищення ціни на газ та бензин, збільшення собівартості продукції;
- нестабільність фінансового та валютного ринків, значне знецінення національної валюти;
- значний рівень інфляції, зростання податків;
- низька платоспроможність споживачів продукції;
- консервативні методи господарювання;
- неефективне управління на підприємствах, зокрема, відсутність ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

На рис. 1 подані статистичні дані щодо рівня рентабельності (збитковості) промислових підприємств та всього по економіці в продовж

2011-2018 рр. Середній рівень прибутковості діяльності склав 3%. Незважаючи на те, що за фінансовими результатами 2018 року стагнація підприємств припинилась, в кризовому стані перебуває більшість суб'єктів, що вимагає комплексних заходів антикризового управління та забезпечення економічної безпеки.

Середній рівень прибутковості діяльності склав 3%. Незважаючи на те, що за фінансовими результатами 2018 року стагнація підприємств припинилась, в кризовому стані перебуває більшість суб'єктів, що вимагає комплексних заходів антикризового управління та забезпечення економічної безпеки.

Отже, кожне підприємство повинно розробляти і реалізовувати відповідну антикризову політику, яка буде враховувати сферу та специфіку діяльності, наявні ресурси і можливості, форму власності, розмір, реальне становище та глибину кризи, залежно від причин її виникнення, а також методи її подолання.

Основними завданнями антикризової політики на мікрорівні є: оперативне виявлення ознак кризового стану; локалізація кризових явищ; фінансово-економічна стабілізація підприємства; запобігання повторенню кризи. Основними антикризовими інструментами політики управління діяльністю підприємства може виступати інвестиційна, інноваційна, маркетингова, кадрова, фінансова політика підприємства [9, с. 189].

Для успішної реалізації антикризової політики на підприємстві в рамках антикризового управління є антикризова програма та план антикризових заходів.

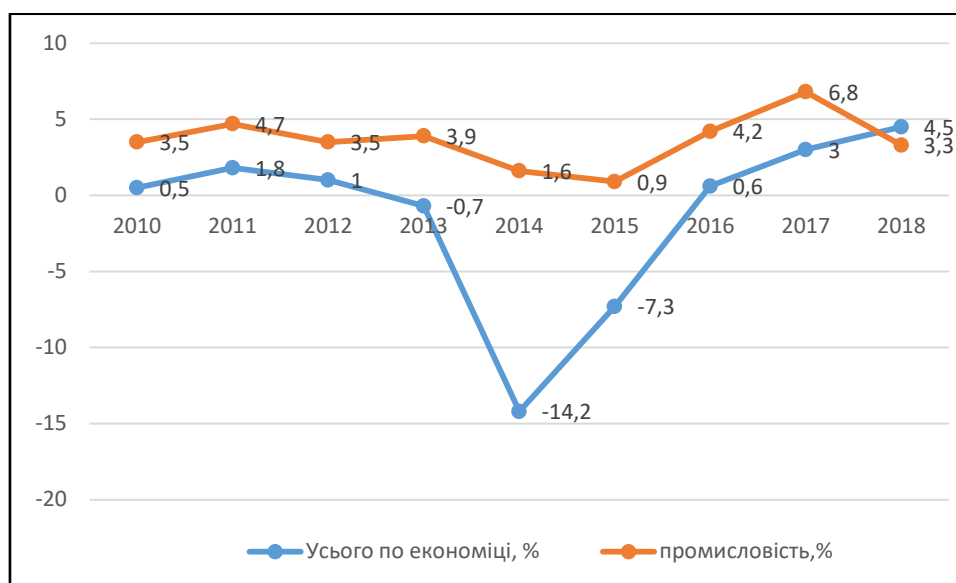
Антикризова програма – це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс

економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм [10, с. 594]

На підставі антикризової програми у випадку необхідності деталізації розроблюється план реалізації антикризових заходів. План антикризових заходів має визначати відповідальну особу та виконавців, містити перелік конкретних заходів, що необхідно здійснити, передбачати терміни їх початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації.

Розроблені антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти таким вимогам: бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства; забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності підприємства; бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення; встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися; містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати кількісні та якісні наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання [11].

Кожне підприємство є особливим, тому й процес формування антикризової стратегії для нього індивідуальний і залежить від динаміки його розвитку та потенціалу, позиції підприємства на ринку, характеристик виготовленої



**Рис. 1. Рівень рентабельності (збитковості) підприємств України упродовж 2010-2018 рр.**

Джерело: складено за даними [8]



продукції, поведінки конкурентів, стану економіки, підприємницького середовища та багатьох інших чинників.

В основі формування антикризових стратегій полягає виділення всієї сукупності сучасного фінансово-економічного інструментарію та управлінських технологій, які застосовуються в

рамках здійснення управління корпоративною системою. При цьому необхідно звертати увагу на необхідність дотримання трьох параметрів їх застосування: вибір, визначення доцільності використання, оцінка результатів.

Отже, можна виділити наступні етапи вибору інструментарію антикризового управління:

Таблиця 1

**Антикризові інструменти промислового підприємства**

| Антикризові інструменти                              | Сутність антикризових інструментів   | Цілі та результати впровадження антикризових інструментів   |
|--|--|---|
| Фінансова діагностика                                | Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства   | Доцільно проводити незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності підприємства   |
| Бенчмаркінг  | Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств чи структурних підрозділів   | Сконцентрований на порівняльному аналізі товарів, маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності підприємства і протистоянню загроз з боку конкурентів  |
| Вертикальна диверсифікація виробництва               | Підприємство випускає продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки  | Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, випуск нових видів продукції з метою розширення сфери діяльності і підвищення прибутковості підприємства   |
| Горизонтальна диверсифікація виробництва             | Поряд з виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва  |   |
| Конгломератна диверсифікація виробництва             | Випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом та потребами потенційних споживачів  |   |
| Маркетингова диверсифікація                          | Вихід на нові ринки збуту, застосуванням нових каналів збуту, нових методів просування товару  |   |
| Укладання ф'ючерсних контрактів на поставку сировини | Контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною  | Дає можливість у майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною  |
| Факторинг  | Фінансова операція, сутність якої полягає в придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців.   | Рефінансування дебіторської заборгованості  |
| Реінжиніринг бізнес- процесів                        | Напрямок інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства   | Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій, перехід на більш ефективну систему управління з метою забезпечення фінансовою стабільності та подальшого розвитку підприємства  |
| Реструктуризація підприємства                        | Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміна форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва й задоволенню вимог кредиторів | Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позичкового капіталу, зміни у виробничо-господарській діяльності з метою зниження рівня витрат, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства |

Джерело: складено за даними [12, с. 50]

- аналіз характеристик інструмента: сутність, механізм впровадження, витрати, пов'язані з його використанням;
- узгодженість використання інструмента з корпоративною антикризовою стратегією;
- визначення придатності інструмента для досягнення визначених цілей;
- розрахунок фінансових результатів використання інструмента;
- оцінка і прогнозування наслідків використання інструмента.

В таблиці 1 представлені антикризові інструменти, які можуть бути застосовані промисловими підприємствами в процесі антикризового управління.

Основними економічними параметрами, що визначають доцільність застосування того чи іншого інструментарію антикризового управління, стають зміни: співвідношення власних джерел формування капіталу та його оборотних активів, структури капіталу, балансової вартості підприємства, його фінансових потоків.

Отже, у сучасних умовах підвищеної невизначеності та ризику керівникам українських підприємств варто особливу увагу приділяти розробці ефективної антикризової стратегії, яка враховуватиме специфіку функціонування та оточення конкретного підприємства, позитивний досвід діяльності компаній, передбачатиме проведення ретельного аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання і сприятиме виходу вітчизняних підприємств із скрутного становища [13, с. 14].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. З наведеного вище можна зробити такі висновки:

- проблема антикризового управління є дуже багатогранною, не існує єдиного універсального стратегічного антикризового управління, як і не може бути стратегії, придатної для всіх підприємств;

– антикризові заходи мають реалізовуватись не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, а й для профілактики, систематично і послідовно. Але на жаль, на вітчизняних підприємствах, недостатньо приділяється уваги саме профілактичним заходам, спрямованим на попередження виникнення кризових явищ та запобігання банкрутству;

– система антикризового управління промисловим підприємством має бути комплексною, динамічною, оперативно реагувати на симптоми кризи, враховувати особливості макро та мікросередовища, в якому функціонує підприємство, а також специфіку діяльності підприємства;

– в умовах мінливого зовнішнього середовища, вибір правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотримання всіх правил та етапів виходу з кризи гарантує довгостроковий успіх і забезпечуватиме перехід на інтенсивний тип розвитку промислових підприємств України.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямку є дослідження особливостей реалізації механізму антикризового управління підприємствами у різних галузях народного господарства, а також пошук шляхів його удосконалення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства [Текст] / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. пос. / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
4. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
5. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
6. Манойленко О.В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти формування антикризових стратегій при реформуванні промислових підприємств України. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/> (дата звернення 01. 12.2019)
7. Ван Хорн, Дж. К. Основи фінансового менеджмента : пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн.– Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1232 с.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/sze.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/sze.htm) (дата звернення 01. 12.2019)
9. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186–192.
10. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська // Вісник Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана. Сер. Економіка. – Вип. 3 (46). – С. 592-595.
11. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ) [Електронний ресурс]. URL: [cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141\\_58.doc](http://cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc) (дата звернення 10. 12.2019)

12. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством / В.В. Мартинець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. – 2015 – № 11. Ч.4. – С. 48-51.

13. Гончарова, М.Л. Реалізація антикризової стратегії підприємства як необхідна складова ефективного управління / М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ, 2002. – Вип. 163. – С. 8-14.

#### REFERENCES:

1. Cherep A. V., Severyna S. V. (2010) Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a basis for ensuring the life of the enterprise]. no. 37, pp. 277-282.

2. Vasylenko V. O. (2003) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. [Enterprise crisis management]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)

3. Tereshchenko O. O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: navch. pos. [Crisis financial management at the enterprise:]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

4. Mynaev E. S., Panahushyn V. P. (ed.) (1998) Antykryzysnoe upravleniye [Anti-crisis management]. Moscow: PRYOR. (in Russian)

5. Sytnyk L. S. (2000) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. (in Ukrainian)

6. Manoilenko O.V., Syromiatnykova O.V. Teoretychni aspekty formuvannia antykryzovykh stratehii pry reformuvanni promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Theoretical aspects of the formation of anti-crisis strategies in the reform of industrial enterprises of Ukraine]. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/> (accessed 01.12.2019)

7. Van Khorn, Dzh. K. (2008) Osnovy fynansovoho menedzhmenta [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: OOO "Y.D. Vyliams". (in Russian)

8. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/sze.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/sze.htm) (accessed 01.12.2019)

9. Khandii O. O. (2012) Antykryzovi instrumenty upravlinnia pidpriemstvom: praktychni aspekty realizatsii [Anti-crisis management tools: practical aspects of activity]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. no.4, pp. 186–192.

10. Oborska S.V. Kontseptualni zasady formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia promyslovykh pidpriemstvom [Conceptual bases of anti-crisis management system formation of industrial enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni V. Hetmana. Ser. Ekonomika*. vol. 3 (46), pp. 592-595.

11. Rekomendatsii shchodo rozrobky antykryzovykh prohram dii pidpriemstv – chleniv Obiednannia pidpriemnytskykh orhanizatsii Lvivshchyny [Recommendations on the development of anti-crisis action programs of enterprises – members of the Association of Entrepreneurial Organizations of Lviv region] (OPOL). URL: [cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141\\_58.doc](http://cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc). – Zaholovok z ekrana, dostup vilnyi (accessed 10.12.2019)

12. Martynets V.V. (2015) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia promyslovykh pidpriemstvom [Features of anti-crisis management of industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, no. 11. P.4, pp. 48-51.

13. Honcharova, M.L. (2002) Realizatsiia antykryzovoi stratehii pidpriemstva yak neobkhidna skladova efektyvnoho upravlinnia [Implementation of the company's anti-crisis strategy as a necessary component of effective management]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, Dnipropetrovsk: vol. 163, pp. 8-14.