

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ: НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ

MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT OF OPERATIONAL ACTIVITY AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES: NEED FOR DEVELOPMENT AND PROBLEMS OF USE

У статті обґрунтовано, що для уникнення ситуації банкрутства, погіршення результатів діяльності, визначення причин виникнення кризи, впровадження антикризових заходів існує потреба у здійсненні антикризового управління. Встановлено, що основною для підприємств машинобудування є операційна діяльність, яка охоплює виробництво та збут продукції, зазнає впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначено, що для попередження негативного впливу чинників на операційну діяльність, виникнення кризи доцільним є використання ефективних методів, форм антикризового управління. З'ясовано доцільність використання механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування.

Представлено авторське бачення механізму антикризового управління операційною діяльністю, визначено його складові елементи. Встановлено необхідність розроблення та визначено проблеми впровадження механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування.
Ключові слова: механізм, криза, кризові явища, антикризове управління, операційна діяльність, механізм антикризового управління операційною діяльністю.

В статье обосновано, что во избежание ситуации банкротства, ухудшения резуль-

татов деятельности, определения причин возникновения кризиса, внедрения антикризисных мер существует потребность в осуществлении антикризисного управления. Установлено, что основной для предприятий машиностроения является операционная деятельность, которая охватывает производство и сбыт продукции, испытывает влияние факторов внутренней и внешней среды. Определено, что для предупреждения негативного влияния факторов на операционную деятельность, возникновения кризиса целесообразно использование эффективных методов, форм антикризисного управления. Выяснена целесообразность использования механизма антикризисного управления операционной деятельностью на предприятиях машиностроения. Представлено авторское видение механизма антикризисного управления операционной деятельностью, определены его составляющие элементы. Установлена необходимость разработки и определены проблемы внедрения механизма антикризисного управления операционной деятельностью на предприятиях машиностроения.

Ключевые слова: механизм, кризис, кризисные явления, антикризисное управление, операционная деятельность, механизм антикризисного управления операционной деятельностью.

УДК: 005.931.11:334.716:62

<https://doi.org/10.32843/bses.51-21>

Швець Ю.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізький національний університет

Shvets Yuliia

Zaporizhzhia National University

The article substantiates that in order to avoid a bankruptcy situation, prevent the emergence of crisis phenomena, deterioration of performance, indicators of financial and economic activity, determine the causes of the crisis, the introduction of anti-crisis measures there is a need for anti-crisis management. It is established that the basic for the enterprises of mechanical engineering is the operational activity which covers production and sale of production, is exposed to factors of internal and external environment. It is determined that in order to prevent negative influence of factors on operational activity, crisis occurrence, maintenance of efficiency of operational activity it is expedient to use effective methods, forms of crisis management. The expediency of using the mechanism of crisis management of operational activity at machine-building enterprises has been clarified. The study presents the author's vision of the mechanism of crisis management of operational activity, defines its components and elements. The main components of the mechanism of crisis management operating activities include: factors of the external and internal environment; subject of crisis management; object of crisis management; purpose and tasks of crisis management; principles and functions of crisis management; stages of crisis management; realization of crisis diagnostics and probability of bankruptcy. Elements of the mechanism of crisis management of operational activity were expanded and the following were distinguished: economic component; financial component; social component; organizational component; technological component; personnel component; information component; marketing component; production component; innovative component. The necessity of development and problems of implementation of the mechanism of crisis management of operational activity at the enterprises of machine-building are determined. It is concluded that the advantage of the mechanism of crisis management of operational activities is the development and implementation of measures to restore the effectiveness of operating activities.

Key words: mechanism, crisis, crisis phenomena, anti-crisis management, operational activity, mechanism of anti-crisis management of operational activity.

Постановка проблеми. Сьогодні підприємства машинобудування функціонують в умовах прояву ознак кризових явищ, оскільки відбувається скорочення інвестицій у діяльність підприємств, платоспроможності населення, зниження попиту на товари, призупинення впровадження інновацій, погіршення ділової активності, значне коливання курсу валюти, закриття ринків збуту, скорочення обсягів збуту продукції та існує потреба у зниженні податкового навантаження, коригуванні відсоткових ставок за кредитами. За подібних умов, тобто

виникнення кризових явищ, існує потреба у здійсненні антикризового управління та використанні механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах для визначення ймовірності настання нової кризи, профілактики кризи, прогнозування її наслідків, уникнення кризових явищ, впровадження методів антикризового управління, організації самого процесу управління операційною діяльністю. Тому існує потреба у впровадженні механізму антикризового управління операційною діяльністю, що сприятиме

оцінці впливу чинників ринкового середовища на операційну діяльність, визначенню можливостей поліпшення діяльності та подолання ознак кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні, методичні аспекти антикризового управління діяльністю підприємств, використання механізму, системи антикризового управління досліджено в працях таких учених, як: О.Ю. Амосов, Н.В. Діденко, К.Ю. Лебедева [1], Т.М. Безверхнюк, І.А. Сенча, Т.В. Сивак [2], Л.В. Височіна [3], Т.В. Гавриленко, В.Ю. Вітко [4], С.М. Еш [5], І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська [6], Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко [7], А.В. Камнева [8], О.В. Коваленко, О.О. Дробишева [9], Г.Ю. Кучерук, М.В. Глухенька [10], О.В. Терентьева [11], А.Д. Яремко [12].

Науковцями досить ґрунтовно досліджено здійснення антикризового управління на підприємствах, але використання механізму антикризового управління розглянуто на прикладі всієї діяльності. Залишається не розкритим питання розроблення та застосування механізму антикризового управління саме операційною діяльністю на підприємствах машинобудування, а також не визначено проблеми його впровадження, тому дослідження механізму антикризового управління операційною діяльністю заслуговує на увагу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження складових елементів механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування, визначення доцільності його розроблення та виокремлення проблем використання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні умови господарювання промислових підприємств, а особливо підприємств машинобудування, змінність умов зовнішнього та внутрішнього середовища, нестача ресурсного забезпечення вимагають від них здійснення дій, спрямованих на поліпшення фінансових показників діяльності. Поряд із цим переважна більшість підприємств машинобудування функціонує в умовах кризи, зазнає впливу кризових явищ, що виснажує ресурси підприємств, призводить до втрати конкурентних переваг, ринків збуту, споживачів, зниження конкурентоспроможності продукції, позначається на платоспроможності, рентабельності діяльності, фінансовому стані у цілому. За таких умов існує потреба не лише в оновленні застарілого обладнання, впровадженні нової техніки, а й у впровадженні заходів, інструментів виходу з кризового стану, подолання його наслідків. У даних умовах для підприємств машинобудування також характерна ситуація погіршення операційної діяльності, тобто ефективності виробництва та збуту продукції, що позначається на рівні прибутковості підприємств. Означене вище є підтвердженням доцільності антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобу-

дування, що дасть змогу передбачити та подолати ознаки кризи, сприятиме зростанню прибутковості, завоюванню нових ринків збуту. Для підвищення ефективності антикризового управління операційною діяльністю підприємств слід використовувати системи, механізми, тобто відповідні інструменти.

У сучасних умовах питання розроблення та використання механізму антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування досліджено не повною мірою та заслуговують на увагу, адже антикризове управління є способом протидії кризовим явищам, відновлення розвитку підприємств, зростання можливостей, нейтралізації загроз зовнішнього середовища.

Використання механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування є обґрунтованим, адже він спрямований на зростання ефективності діяльності, раціональне використання капіталу, реалізацію стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів, економічне зростання.

Сьогодні підприємства машинобудування потребують розроблення та впровадження інструментарію антикризового управління операційною діяльністю, що зумовлено виникненням численних небезпек, загроз, змінністю зовнішнього середовища. Важливим для стабілізації роботи підприємств є постійність внутрішнього середовища, тобто наявність стратегії розвитку, кваліфікованого персоналу, забезпеченість ресурсами, ефективність кадрових рішень, роботи маркетингового відділу, продуктивність праці, організація логістики, системи збуту, створення належних умов праці, впровадження інновацій в управління, прийняття виважених управлінських, адміністративних рішень, організація виробничої діяльності, оновлення устаткування, автоматизація, механізація виробництва, забезпеченість сировиною та матеріалами, коригування обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості, зростання рівня прибутковості, застосування методів управління. Неврахування даних чинників є передумовою до виникнення кризових явищ, погіршення становища на підприємстві.

Поряд із цим керівництву підприємств машинобудування також потрібно враховувати змінність зовнішнього середовища, тобто відносини з поставальниками, посередниками, рівень конкурентної боротьби, змінність попиту споживачів, коливання курсу валюти, змінність податкового законодавства, нормативних актів, економічну та політичну ситуацію в країні, ситуацію на ринках збуту продукції та вимоги до якості продукції, рівень цін, інновації у сфері технологій, рівень доходів населення, середню заробітну плату тощо.

Тому для нейтралізації негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільним є антикризове управління. Антикризове

управління діяльністю здійснюється на підставі даних аналізу фінансового стану, господарської, виробничої, інвестиційної діяльності, зовнішнього, внутрішнього середовища та передбачає розроблення антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності, відновлення платоспроможності, ліквідності, передбачення ймовірності банкрутства, подолання ознак кризи, поліпшення управління підприємствами в довгостроковому та короткостроковому періодах. Доцільним є застосування інструментів антикризового управління діяльністю для відновлення фінансової стійкості, конкурентного статусу, зростання прибутку, формування стратегічних напрямів розвитку, прийняття ефективних стратегічних рішень. Серед інструментів антикризового управління слід виділити механізм антикризового управління операційною діяльністю, від якої залежать прибутковість та успішність функціонування. Передбачення кризових явищ в операційній діяльності дасть змогу своєчасно їх виявити, нейтралізувати та уникнути ситуації погіршення виробничої, збутової діяльності, рівня рентабельності, напрямів господарської діяльності.

Отже, для результативності здійснення антикризового управління операційною діяльністю підприємства доцільним є використання дієвого механізму. Механізм антикризового управління операційною діяльністю слід розглядати як складну систему впливу на операційну діяльність або найефективніший інструмент управління операційною діяльністю та його впровадження в роботу підприємств машинобудування, спрямоване на коригування організаційної структури управління, впровадження антикризових заходів в операційну діяльність, своєчасне врахування змін ринкового середовища, нейтралізацію загроз та ризиків, досягнення поставленої мети, тобто утримання стабільного розвитку, відновлення платоспроможності, результативності роботи персоналу, виробничих потужностей, конкурентних позицій на ринку.

Реалізація на підприємствах машинобудування механізму антикризового управління операційною діяльністю покликана стабілізувати операційну діяльність, підвищити ефективність прийняття рішень, збільшити стійкість до впливу чинників зовнішнього середовища, забезпечити реалізацію заходів антикризового управління.

До основних складників механізму антикризового управління операційною діяльністю необхідно включити: чинники зовнішнього та внутрішнього середовища; суб'єкт антикризового управління; об'єкт антикризового управління; мету та завдання антикризового управління; принципи та функції антикризового управління; етапи антикризового управління; здійснення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства [1; 3; 7].

Серед суб'єктів антикризового управління, відповідно до означеного механізму, – державні органи, власник підприємства, антикризовий менеджер, представник кредиторів, представник санатора [6]. Щодо суб'єктів антикризового управління операційною діяльністю, то ними можуть бути підрозділ антикризового управління, фахівці з питань антикризового управління, які уповноважені за рішенням власників здійснювати заходи у сфері операційної діяльності. Саме вони повинні розробити та реалізувати антикризові процедури, антикризові програми.

Об'єктом антикризового управління операційною діяльністю є сама операційна діяльність, тобто виробництво, збут продукції, ризики та загрози, що впливають на операційну діяльність.

За умови реалізації механізму антикризового управління операційною діяльністю слід аналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто прискорення науково-технічного прогресу, нові технології в управлінні, підвищення конкурентної боротьби, зміну якості сировини та матеріалів, організацію роботи структурних підрозділів підприємства, контракти з постачальниками, змінність попиту, складність процесу виробництва нової продукції, рекламні заходи тощо. Урахування даних чинників є завданням антикризового управління, що матиме вплив на якість прийняття рішень, досягнення поставленої мети.

Основною метою антикризового управління операційною діяльністю є попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення кризових явищ, ситуації банкрутства, нейтралізація загроз в операційній діяльності, утримання ефективності виробничої, збутової, фінансової діяльності, стабілізація роботи підприємства, підвищення стійкості до впливу зовнішнього середовища, рівня економічного розвитку.

Використання механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування дасть змогу вирішити такі завдання, як: формалізація процесу антикризового управління на підприємстві; впровадження сучасних технологій антикризового управління на підприємстві, визначення обмежень щодо їх використання; дотримання функцій та принципів механізму; розроблення методів діагностики кризового стану та їх використання; здійснення оцінки ефективності антикризових заходів; визначення проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств; аналіз ефективності операційної діяльності та напрямів її поліпшення; обґрунтування доцільності антикризового управління на підприємстві; розроблення рекомендацій щодо поліпшення використання механізму антикризового управління операційною діяльністю; коригування антикризової стратегії; впровадження антикризових заходів у такі напрями, як операційна діяль-

ність, маркетинг, менеджмент, логістика, кадрова політика; результативність антикризового управління на вибраному підприємстві [2].

Щодо принципів антикризового управління операційною діяльністю, то їх дотримання дає змогу коригувати управлінські дії для запобігання виникненню кризових явищ в операційній діяльності, серед них виділяють: постійний аналіз та обробка даних, інформації (для підвищення ефективності та полегшення прийняття рішень); організаційне забезпечення (швидке прийняття рішень за умови загрози фінансової кризи); регулювання динаміки розвитку підприємства (для виявлення проблем та їх подолання); реалізацію внутрішніх можливостей (за умови виникнення кризових явищ); постійний контроль (дає змогу виявити порушення в діяльності, відхилення від поставлених завдань, ранні ознаки кризи); використання всіх сфер діяльності підприємства; використання сучасних інструментів антикризового управління; стратегічність (використання стратегічної програми розвитку); відповідність (визначення відповідності між ресурсним забезпеченням підприємства та його можливостями); обґрунтування джерел самофінансування (можливість досягнення цілей за умови виникнення кризових явищ) [5; 12].

Доцільно також відзначити функції антикризового управління операційною діяльністю підприємств, які слід використовувати під час виконання завдань, а саме: управління в умовах кризи; передкризового управління; посткризового управління; управління процесом виходу з кризи; фінансових; загальних; соціальних [12].

Щодо такого складника, як етапи антикризового управління, то вченими було визначено такі: аналіз діяльності підприємства (здійснюється аналіз фінансово-господарської діяльності, заборгованості, внутрішніх можливостей підприємства, причин виникнення кризи, можливих наслідків кризових явищ, виникнення ситуації банкрутства); визначення мети та завдань антикризового управління (виведення зі стану банкрутства, запобігання виникненню кризи, недопущення ситуації банкрутства, стабілізація фінансового стану); розроблення антикризової програми (розробляється залежно від фази кризи, ресурсного забезпечення); розроблення профілактичних заходів (упровадження антикризових заходів щодо протидії банкрутству, запобігання повторенню кризи, зміна стратегії та політики підприємства) [10].

Інша група вчених серед етапів антикризового управління підприємством виділяє: формування мети антикризового управління; визначення причин, фази прояву кризових явищ; визначення видів кризи; визначення наслідків кризи; здійснення антикризового управління, проведення санації або банкрутства [12].

Ще одним складником механізму антикризового управління операційною діяльністю є здійснення

діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства, що дасть змогу проаналізувати можливість виникнення кризової ситуації, ситуацію банкрутства, вжити заходів для ліквідації ознак кризи, утримання фінансового стану, досягнутих показників діяльності, поліпшення розвитку в майбутньому.

Таким чином, механізм антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування складається із сукупності взаємопов'язаних елементів, реалізація яких спрямована на поліпшення управлінської діяльності. Щодо елементів механізму антикризового управління, то слід виділити такі: економічний складник (дії, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства, зростання заробітної плати працівників, раціональне використання ресурсів, прогнозування показників діяльності, стабілізацію розвитку в умовах кризи); фінансовий складник (оцінка фінансових можливостей підприємства та можливості подолання кризи, використання фінансових ресурсів, використання резервів, управління фінансовими потоками, підвищення ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності); соціальний складник (створення соціальних гарантій для працівників, сприятливого соціально-психологічного клімату, поліпшення системи соціального захисту); організаційний складник (забезпечення суб'єктів управління, правового регулювання, організація структури підприємства, упорядкування інформаційних даних); технологічний складник (технічне забезпечення діяльності, використання технічних засобів, упровадження нових технологій, технологічної стратегії); кадровий складник (забезпечення ефективності використання трудових ресурсів, підвищення їхньої кваліфікації, створення підрозділів антикризової діяльності); інформаційний складник (спрямований на підтримання взаємодії між структурними підрозділами, працівниками, своєчасність передачі інформації, обмін даними); маркетинговий складник (дії, спрямовані на просування продукції, задоволення потреб споживачів, удосконалення виробництва, врахування потреб суспільства, вдосконалення товару, здійснення рекламних заходів, аналіз ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності); виробничий складник (дії, спрямовані на організацію виробничої діяльності, механізацію, автоматизацію виробництва, виробництво нового типу продукції, організацію та планування роботи підрозділів, підвищення ефективності виробничої діяльності); інноваційний складник (дії, спрямовані на впровадження інновацій, програмного забезпечення, поліпшення системи документообігу, підвищення інноваційного розвитку) (рис. 1).

Дотримання зазначених елементів механізму антикризового управління операційною діяльністю дасть змогу отримати підприємству машинобуду-

вання бажаний результат, поліпшити результати фінансово-господарської діяльності, досягти мети антикризового управління, прийняти якісні рішення.

Проте використання механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах є досить складним унаслідок: непередбачуваності змін зовнішнього та внутрішнього середовища; виникнення зовнішніх ризиків; неефективності стратегії управління; недовісти методів управління; наявності проблем та протиріч тощо.

Проаналізувавши складові елементи механізму антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах необхідно визначити проблеми його використання, а саме складність розроблення та впровадження подібного механізму, що потребує додаткових витрат ресурсів, упровадження заходів (рис. 2). Складність розроблення механізму полягає у тому, що потрібно його формувати з урахуванням специфіки функціонування підприємств машинобудування, змінності впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, адже даний механізм буде ефективний за умови врахування особливостей роботи вибраної для дослідження галузі. Ще однією проблемою впровадження механізму є нестача фінансового забезпечення, тобто відсутність коштів для його реалізації та підтримки.

На впровадження механізму також впливають зовнішні та внутрішні чинники, швидкість змін окремих факторів, що обмежують можливості до його застосування. Серед перешкод упровадженню механізму антикризового управління слід відзначити відсутність кваліфікованих фахівців, які здатні реалізувати антикризові заходи, а також відсутність нормативно-правової бази, змінність законодавства щодо здійснення процедури банкрутства. Також доцільно відзначити, що впровадженню механізму антикризового управління перешкоджають часові обмеження, тобто часовий період для реалізації та досягнення цілей, виконання завдань, отримання результату, а також загроза погіршення ситуації, неефективність стратегії розвитку та методів управління, що позначається на ефективності управління, прийнятті рішень, показниках діяльності, можливості подолання кризи.

Отже, перевагою механізму антикризового управління операційною

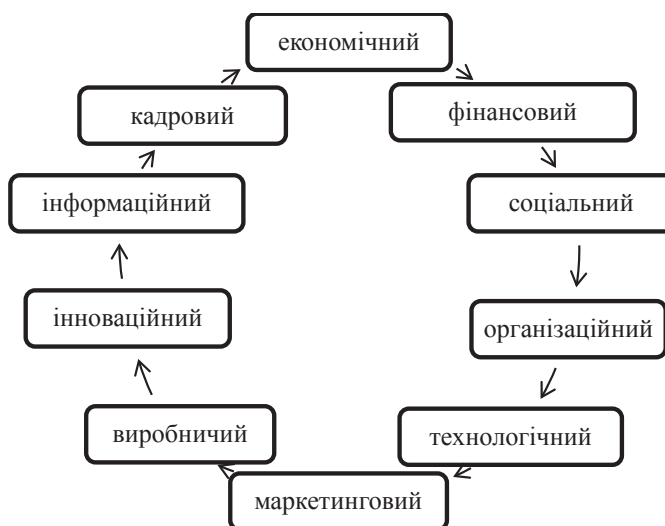


Рис. 1. Елементи механізму антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування

Джерело: складено автором на основі [4; 11]

діяльністю для підприємств машинобудування є використання можливостей підприємств, забезпечення сталого розвитку, нейтралізація впливу



Рис. 2. Проблеми використання механізму антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування

Джерело: складено автором

загроз ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності, отримання позитивного ефекту, уникнення стратегічних помилок, ліквідація слабких місць, розроблення та реалізація заходів із відновлення платоспроможності, фінансової стійкості та виходу з кризового стану.

Висновки з проведеного дослідження.

Механізм антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування спрямований на успішне здійснення процесу управління, розпізнавання ознак кризи, впровадження ефективних методів антикризового управління. Використання механізму дасть змогу врахувати проблеми в управлінні підприємством, невизначеність, ризик та організувати здійснення антикризового управління, впровадити заходи для виходу підприємства з кризи, уникнення та ліквідації ознак кризи, відновлення втрачених можливостей, стабілізації розвитку, прийняти складні управлінські рішення. Таким чином, використання механізму дасть змогу налагодити управління операційною діяльністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, зовнішніми та внутрішніми ризиками, реалізувати стратегії антикризового управління, визначити шляхи виходу з кризового стану, приймати інноваційні рішення. Під час розроблення механізму антикризового управління доцільно врахувати особливості функціонування підприємств машинобудування, специфіку операційної діяльності та управлінської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амосов О.Ю., Діденко Н.В., Лебедєва К.Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33–37.
2. Безверхнюк Т.М., Сенча І.А., Сивак Т.В. Державний механізм антикризового управління на засадах проєктного підходу: обґрунтування предметного поля. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2014. Вип. 2. С. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6 (дата звернення: 21.01.2020).
3. Височіна Л.В. Необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 57–65.
4. Гавриленко Т.В., Вітко В.Ю. Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 101–103.
5. Еш С.М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1(59). Ч. 2. С. 103–107.
6. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-2/9-articles-2/75-epifanova-i-yu-oranska-n-o> (дата звернення: 21.01.2020).

7. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1(23). Т. 2. С. 69–75.

8. Камнєва А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15–27.

9. Коваленко О.В., Дробишева О.О. Теоретичні і практичні аспекти сучасного антикризового управління промисловим підприємством. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 34–42.

10. Кучерук Г.Ю., Глухенька М.В. Розробка процесу антикризового управління авіапідприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. № 28. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/199/190> (дата звернення: 21.01.2020).

11. Терентьєва О.В. Основні складові механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 311–316.

12. Яремко А.Д. Теоретичні підходи до формування антикризового управління підприємством в умовах динамічного середовища. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2017. № 6(117). С. 99–109.

REFERENCES:

1. Amosov O., Didenko N., Lebedeva K. (2015) Rozrobka mekhanizmu antykrizovoho menedzhmentu v konteksti orhanizatsiinykh zmin [Rozrobka mekhanizmu antykrizovogo management in konteksti organizatsiynih for change]. *Economy and state*, no. 5, pp. 33–37. (in Ukrainian)
2. Bezverniuk T.M., Sencha I.A., Sivak T.V. (2014) Derzhavnyi mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na zasadakh proektnoho pidkhodu: obgruntuvannia predmetnoho polia [State mechanism of crisis management on the basis of project approach: substantiation of the subject field]. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*, vol. 2, pp. 23–29. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6 (accessed 21 January 2020). (in Ukrainian)
3. Vysocina L.V. (2015) Neobkhdnist vprovadzhennia systemy antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi [The need to introduce a crisis management system at the enterprise]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, no. 2, pp. 57–65. (in Ukrainian)
4. Havrylenko T., Vitko V. (2015) Mekhanizm zabezpechennia antykrizovoi diialnosti pidpriemstv [Mechanism of providing anticrisis activity of enterprise]. *International scientific journal*, no. 8, pp. 101–103. (in Ukrainian)
5. Esh S.M. (2015) Systema antykrizovoho upravlinnia ta metodolohichni pidkhody do yii formuvannia [Crisis management system and methodological approaches to its formation]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, no. 1(59), part 2, pp. 103–107. (in Ukrainian)
6. Yepifanova I.Yu., Oranskaya N.O. (2016) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence

of crisis management of enterprises]. *Economy and society*, vol. 2, pp. 265–269. Retrieved from: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-2/9-articles-2/75-epifanova-i-yu-oranska-n-o> (accessed 21 January 2020). (in Ukrainian)

7. Zveruk L., Davydenko N. (2017) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Anti-crisis management company in terms of innovative development]. *International scientific journal Internauka. Series: «Economic Sciences»*, no. 1(23), vol. 2, pp. 69–75. (in Ukrainian)

8. Kamneva A.V. (2014) Doslidzhennia isnuichykh instrumentiv ta modelei antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [The investigation of existing tools and models for crisis management in the enterprise]. *Economics and management of enterprises of machine-building industry: problems of theory and practice*, no. 4(28), pp. 15–27. (in Ukrainian)

9. Kovalenko Ye.V., Drobysheva O.O. (2010) Teoretichni i praktichni aspekty suchasnogo antikrizovogo upravlinnya promislovim pidpriemstvom [Theoretical and practical aspects of modern anticrisis operation of

business]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University: Collection of scientific works. Economic sciences*, no. 4(8), pp. 34–42. (in Ukrainian)

10. Kucheruk G.Yu., Gluhenko M.V. (2010) Rozrobka protsesu antykryzovoho upravlinnia aviapidpriemstvom [Development of the process of crisis management of an airline]. *Problems of improving the efficiency of infrastructure*, no. 28. Retrieved from: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/199/190> (accessed 21 January 2020). (in Ukrainian)

11. Terentieva O.V. (2014) Osnovni skladovi mekhanizmu zabezpechennia antykryzovoi diialnosti na pidpriemstvi [Main Components of the Mechanism of Ensuring Anti-crisis Activity at an Enterprise]. *Business Inform*, no. 5, pp. 311–316. (in Ukrainian)

12. Yaremko A.D. (2017) Teoretychni pidkhody do formuvannia antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh dynamichnoho seredovyshcha [Theoretical approaches to enterprise crisis management in a dynamic environment]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design (KNUTD Bulletin)*, no. 6(117), pp. 99–109. (in Ukrainian)