

## ТЕОРЕТИЧНА КОНСТРУКЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ДЕФІНІЦІЯ, СКЛАДНИКИ, ЕТАПИ, ПРИНЦИПИ

## THEORETICAL CONSTRUCTION OF CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES: DEFINITION, COMPONENTS, STAGES, PRINCIPLES

УДК 338.24.01

DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-17>

**Батрак О.В.**

асистент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київський національний університет технологій та дизайну

**Тарасенко І.О.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київський національний університет технологій та дизайну

**Batrak Olga**

Kyiv National University of Technology and Design

**Tarassenko Iryna**

Kyiv National University of Technology and Design

У статті надано критичну оцінку дискусійних аспектів побудови теоретичних конструкцій системи антикризового управління підприємствами в частині дефініції, складників, етапів, принципів. Доведено, що антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємством зі спільним об'єктом, специфічними ознаками середовища управління і додатковими суб'єктами управління. Аргументовано, що як система антикризове управління – це такий тип управління підприємством, який передбачає виявлення кризових ситуацій; вимірювання потенційних ризиків; моніторинг зовнішнього середовища, пом'якшення імовірних загроз, вжиття заходів оперативного реагування; розроблення стратегії і тактики антикризового регулювання; організацію управління кризовою ситуацією; посткризове відновлення; ліквідацію наслідків кризи і створення умов для подальшого стійкого розвитку підприємства. Адекватність виокремлених принципів певним етапам антикризового управління сприятиме підвищенню його дієвості.

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, дефініція, складники, етапи, принципи.

В статье дана критическая оценка дискуссионных аспектов построения теоретических конструкций системы антикризисного управления предприятием в части дефиниции, составляющих, этапов, принципов. Доказано, что антикризисное управление является подсистемой общей системы управления предприятием с совместным объектом, специфическими признаками среды управления и дополнительными субъектами управления. Аргументировано, что как система антикризисное управление – это такой тип управления предприятием, который предполагает выявление кризисных ситуаций; измерение потенциальных рисков; мониторинг внешней среды, смягчение возможных угроз; принятие мер оперативного реагирования; разработку стратегии и тактики антикризисного регулирования; организацию управления кризисной ситуацией; посткризисное восстановление; ликвидацию последствий кризиса и создание условий для дальнейшего устойчивого развития предприятия. Адекватность выделенных принципов определенным этапам антикризисного управления будет способствовать повышению его действенности. **Ключевые слова:** антикризисное управление, предприятие, дефиниция, составляющие, этапы, принципы.

*The article gives a critical assessment of the discussion aspects of the construction of theoretical structures of crisis management of enterprises in terms of definition, components, stages, principles. It is shown that the crisis management of the enterprise is a new paradigm, the emergence of which is due to the instability of economic systems and their cyclical development. It is proved that crisis management is a subsystem of the general system of enterprise management with a common object (economic relations related to value creation), specific features of the management environment (crisis conditions), additional entities (crisis managers; institutes, bankruptcy proceedings are initiated and conducted). It is argued that as a system, anti-crisis management is a type of enterprise management that provides for crisis detection; measurement of potential risks; environmental monitoring, mitigation of potential threats, rapid response measures; development of anti-crisis regulation strategy and tactics; organization of crisis management; post-crisis recovery; elimination of consequences of crisis and creation of conditions for further sustainable development of the enterprise. The advantage of the proposed definition, unlike the existing ones, is to take into account the through stages of the life cycle of a crisis – from its emergence to overcoming. The components of the enterprise crisis management are: anti-crisis financial diagnostics; anti-crisis financial forecasting and planning; anti-crisis budgeting; organization of operational and strategic anti-crisis activities; monitoring the implementation of anti-crisis financial policy; evaluation of the effectiveness of crisis management. The stages of crisis management are: pre-crisis management; crisis management; managing crisis management processes. The principles of crisis management are: immutability; flexibility; development of sustainability; prevention; immediate response; complexity, continuity, logical completeness. The adequacy of the selected principles in certain stages of crisis management will help to increase its effectiveness.*

**Key words:** crisis management, enterprises, definition, components, stages, principles.

**Постановка проблеми.** Нестійкість економічних систем, їхній циклічний розвиток спричиняє появу нових парадигм управління, однією з яких є антикризове управління підприємством. Воно базується на можливості прогнозування, передбачення криз, пересування їх у часі, керованості перебігу кризових явищ, пом'якшення їхніх наслідків. Розмаїття криз за сферою економічних відносин, а також причин їх виникнення зумовлюють складність і комплексність зазначеного поняття, одностайного трактування якого в науковій думці немає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління суб'єктами господарювання в кризових ситуаціях, зумовлених нестабільним зовнішнім середовищем, перебувають у центрі

уваги багатьох учених. У публікаціях таких науковців, як: Л.І. Бровко, К.І. Докуніна, Л.Д. Забродська, Костенко А.О., Крюкова Г.В., О.О. Мельниченко, С.А. Мехович, О.І. Пашенко, І.Ф. Переверзева, Т.С. Пічугіна, Г.М. Романяк, А.Ю. Сірко, досліджено економічну сутність, поняття, функції, завдання та основні методи антикризового управління підприємством. Я.І. Алмашій і М.В. Хацер акцентують увагу на механізмах реалізації антикризового управління підприємством, Ф.А. Важинський, І.О. Гончар, А.В. Колодйчук, А.А. Серікова – на його фінансовому складнику, Т.В. Гринько – на превентивній функції антикризового управління. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених учених, слід визнати відсутність єдності, а іноді і суперечливість їхніх поглядів. Це зумовлює необхідність

формування авторської позиції щодо антикризового управління як складної економічної категорії.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формалізація теоретичної конструкції антикризового управління підприємствами як системи в частині дефініції, складників, етапів, принципів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління підприємством є одним із підвидів управління суб'єктами господарювання, поряд з вартісно-орієнтованим, програмно-цільовим, компетентнісним, для яких спільним є об'єкт управління: економічні відносини зі створення доданої вартості, структурні підрозділи, ресурси, персонал. Специфічними ознаками є: середовище управління – економічні відносини, пов'язані з етапами розвитку кризи; а також суб'єкти: зовнішні (господарські суди, арбітражні управляючі) і внутрішні (кризові менеджери). Сутнісною ознакою антикризового управління є протидія кризовим явищам шляхом подолання протиріч в економічній системі підприємства на рівні окремих бізнес-процесів [1, с. 161].

Щодо визначення предмета антикризового управління необхідно відзначити відсутність єдності наукових підходів, серед яких: ліквідація загроз і мінімізація ризиків в умовах стану фінансової стабільності; кризовий стан; діяльність, пов'язана з виведенням підприємства з кризового стану. Так, О.І. Пашенко визначає антикризове управління підприємством як вид управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [2, с. 159].

Основними складниками антикризового управління є: рання діагностика кризових явищ на основі постійного моніторингу стану внутрішнього і зовнішнього середовища; вжиття заходів оперативного реагування; розроблення концепції, спрямованої на вироблення стратегії та тактики подолання кризи; заходи фінансового оздоровлення; контроль виконання затверджених політик і процедур; мінімізація втрат у разі банкрутства; посткризове відновлення; ліквідація наслідків кризи і створення умов для подальшого стійкого розвитку підприємства.

Ключовим складником антикризового управління є раннє реагування з метою прогнозування кризових ситуацій і запобігання їх виникненню, а не подолання наслідків кризи. Оскільки своєчасна і якісна фінансова діагностика дає змогу уникнути кризи шляхом вжиття превентивних заходів, то антикризове управління виступає антиподом посткризового управління. Тому окремі науковці, такі як Т.С. Пічугіна, Л.Д. Забродська, вид діяльності, спрямований на подолання кризи, назива-

ють не антикризовим управлінням, а антикризовим менеджментом [3, с. 493]. Вони виходять із того, що управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта на об'єкт із метою збереження принципів його організації, цілісності структури, підтримання режиму функціонування.

Т.С. Пічугіна, Л.Д. Забродська зміст поняття «антикризове управління» вважають ширшим, ніж категорії «антикризовий менеджмент». Але вони ототожнюють «антикризове управління» з процесом діагностики фінансової кризи на всіх стадіях розвитку підприємства, формуванням відповідних заходів, спрямованих на попередження, нейтралізацію фінансових криз шляхом використання специфічних методів та інструментів і мінімізацію їхніх негативних наслідків [4, с. 88]. Антикризовий менеджмент ці науковці трактують як різновид ринкового управління, спрямований на адаптацію господарської діяльності підприємств до реальних умов внутрішнього і зовнішнього середовища, зокрема управління людьми.

Проте є підхід, який трактує антикризове управління крізь призму оздоровлення підприємства за умов наявності кризи, зокрема відносно підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства, та виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства. Я.І. Алмашій визначає антикризове фінансове управління підприємством як ефективно організоване управління, в основу якого покладено застосування арсеналу специфічних методів і прийомів управління фінансами, які націлені на подолання фінансової кризи на основі підвищення рівня фінансового потенціалу підприємства [5, с. 69]. Зазначений підхід вважаємо занадто вузьким, поділяючи думку С.А. Мехович, А.О. Костенко, що антикризове управління має бути невід'ємною складовою частиною управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації [6, с. 48]. Широкого підходу дотримується також Г.М. Романяк, який визначає антикризове управління як систему управління комплексного характеру, спрямовану на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства [7, с. 239]. Поділяючи «широкий» підхід до трактування антикризового управління підприємством, Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук зазначають, що його організація залежить від стадії та глибини кризи (легка, середня, важка): передкризове управління проводиться для своєчасного виявлення та розв'язання проблем із метою запобігання кризі; управління в умовах кризи має за мету стабілізацію нестійких станів та збереження

керованості системи; управління процесами виходу з кризи здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [8, с. 129].

За своєю суттю антикризове управління виконує завдання стратегічного рівня – прийняття стратегічних рішень, спрямованих на уповільнення процесу руху до кризи, коли він ще не став кумулятивним і не набув ознак незворотності. Ефективність передкризового управління визначається наявністю системи інформаційного забезпечення, яка дає змогу уловлювати слабкі, але достовірні сигнали про наявність потенційних загроз завдяки постійному моніторингу стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

У деяких працях, зокрема І.О. Гончар, відбувається отождолення понять «антикризове управління» й «антикризовий фінансовий менеджмент», під яким розуміється процес управління підприємством, націлений на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків завдяки мобілізації потенціалу фінансової підсистеми підприємства [9, с. 40]. Виділені автором принципи, притаманні антикризовому управлінню: системності; неперервності та наступності реалізації; гнучкості; готовності до змін; досягнення стійкості; превентивності заходів; негайного реагування; наукової обґрунтованості; комплексності управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію кризи, адаптивності; оперативності; перспективності; специфічності; динамічності. Основним завданням превентивного антикризового управління є раннє розпізнавання загроз і можливих негативних змін середовища функціонування, а також передбачення їхнього ймовірного розвитку з метою подолання виявлених загроз або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності [10].

Наголошуючи на важливості принципу адаптивності, К.І. Докуніна визначає антикризове управління підприємством як систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємством до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства [11, с. 115].

До основних функцій підсистеми антикризового пропонується віднести такі: *інформаційну*, яка реалізується через побудову системи збирання та обробки інформації про основні екзогенні та ендогенні чинники, які спричиняють кризу, створення спеціальної бази даних і технології передачі відповідної інформації; *діагностичну*, яка передбачає сканування поточного стану й аналіз динаміки розвитку підприємства з позицій оцінювання ймовірності настання кризи; *експертну*, яка полягає у необхідності здійснення безпосередньої експер-

тизи та достовірного прогнозування ймовірності банкрутства; *коригуючу*, яка передбачає розроблення адекватних ситуацій, що склалася на підприємстві, управлінських рішень, коригування планів і прогнозів розвитку підприємства з метою нейтралізації загроз для збереження стабільності його фінансового стану та попередженню кризових явищ.

Виходячи з функцій управління, підсистемами антикризового управління є: антикризова фінансова діагностика (моніторинг стану внутрішнього і зовнішнього середовища, аналіз фінансового стану); антикризове фінансове прогнозування і планування (розроблення антикризових стратегій і тактик); антикризове бюджетування (мобілізація фінансових ресурсів для проведення антикризових заходів; план фінансування в кризових умовах); організація антикризової діяльності; контроль реалізації антикризової фінансової політики з метою дотримання затверджених процедур і методів, а також своєчасного коригування програмних заходів у зв'язку з неочікуваними змінами внутрішнього і зовнішнього середовища. Об'єктами контролю є цільові показники виконання антикризової програми з урахуванням толерантності до їхніх відхилень, а його періодичність залежить від ймовірності кризових явищ та ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства. Реакцією підприємства на кризу у процесі реалізації антикризової політики може бути ліквідація існуючих протиріч у соціально-економічних відносинах, їх руйнування і припинення існування суб'єкта господарювання, стагнація кризових явищ, їх консервація на тривалій період, і/або їх перехід на новий рівень через виникнення нової кризи у надрах старої.

Квінтесенцією антикризового управління є розроблення і реалізація антикризових стратегій підприємства, основними видами яких є такі [12, с. 76]: стратегія запобігання – концентрація заходів на недопущенні розвитку кризи на підприємстві; стратегія сповільнення – прийняття заходів зі зменшення темпів розвитку кризових явищ; стратегія захисту – орієнтація діяльності підприємства на мінімізацію втрат і неотриманих доходів через кризовий перебіг подій; стратегія скорочення і консервації – зменшення обсягів і тимчасове припинення видів діяльності, потенційно збиткових в умовах кризи; стратегія прийняття кризи – це діяльність підприємства в умовах, коли кризові явища, які прогнозувалися, стали реальністю і реалізується певний компенсаційний пакет заходів; стратегія реструктуризації – це трансформація фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи для переходу до нового етапу розвитку, у тому числі шляхом санації.

Антикризове управління на підприємстві можна класифікувати за такими ознаками: за масштабами – суцільне (щодо всього підприємства), вибіркоче (щодо певних видів діяльності, підроз-

ділів, відповідальних працівників); за джерелом кризових явищ: зовнішнє; внутрішнє; за обсягами діагностики: суцільне, вибіркоче; за сферами: фінансове, операційне, маркетингове, соціальне, кадрове. Відмінними особливостями антикризового фінансового управління є концентрація: на фінансових відносинах всередині підприємства, а також ззовні – з постачальниками і покупцями, з банками та іншими фінансово-кредитними установами, з бюджетно-податковою системою, з інвесторами; на джерелах фінансової кризи, що виникає в сфері грошово-кредитних, валютних, фондкових, інвестиційних відносин, індикаторами якої виступають: валютний курс, облікова ставка, індекс споживчих цін (інфляція) тощо. Одним із завдань антикризового управління є мінімізація фінансових ризиків. Антикризове управління фінансовими ризиками А.А. Серікова розглядає як систему заходів, спрямованих на усунення ймовірності виникнення непередбачуваних фінансових втрат, втрати платоспроможності підприємства, уникнення банкрутства та поліпшення фінансового стану підприємства [13, с. 37].

Завданнями антикризового фінансового управління підприємством є: своєчасне і повне проведення фінансової діагностики процесів і тенденцій, що приводять до кризових ситуацій; прогнозування розвитку подій і наслідків виникнення кризи (антикризове супроводження); усунення причин розвитку кризи, зменшення загроз або припинення їх наростання; розроблення і вжиття заходів з упередження фінансової кризи або завчасної підготовки до неї (антикризова профілактика); організація управління кризовою ситуацією; координація дій з управління звичайною діяльністю і подоланням наслідків надзвичайної діяльності; мінімізація негативних наслідків фінансової кризи у разі її виникнення в частині збитків і втрат капіталу; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, у тому числі шляхом проведення санації; крайнім випадком є проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства; запобігання повторенню кризи. Завершальним етапом антикризового управління є оцінка його ефективності [14, с. 40], критеріями якої можуть бути: кількість ключових індикаторів, за якими досягнуто запланований рівень, процент виконання за рештою; тривалість часу, протягом якого було досягнуто позитивних змін; кількість внесених змін до прийнятої антикризової стратегії; вартість заходів із антикризового регулювання; відповідність передбачуваного фінансового стану досягнутому.

**Висновки з проведеного дослідження.** Основний результат статті полягає у визначенні дефініції антикризового управління підприємства, його

складу, етапів, принципів. Антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємствами зі спільним об'єктом (економічні відносини, пов'язані зі створенням доданої вартості), специфічними ознаками середовища управління (кризові умови), додатковими суб'єктами управління (антикризові менеджери; інститути, пов'язані з ініціюванням і проведенням процедури банкрутства). Антикризове управління – це такий тип управління підприємством, який передбачає виявлення кризових ситуацій; вимірювання потенційних ризиків; моніторинг зовнішнього середовища, пом'якшення імовірних загроз, вжиття заходів оперативного реагування; розроблення стратегії і тактики антикризового регулювання; організацію управління кризовою ситуацією; посткризове відновлення; ліквідацію наслідків кризи і створення умов для подальшого стійкого розвитку підприємства. Перевагою пропонованої дефініції, на відміну від існуючих, є врахування наскрізних етапів життєвого циклу виникнення кризи – від її виникнення до подолання. Складниками антикризового управління підприємств є: антикризова фінансова діагностика; антикризове фінансове прогнозування і планування; антикризове бюджетування; організація оперативної і стратегічної антикризової діяльності; контроль реалізації антикризової фінансової політики; оцінка ефективності антикризового управління. Етапами антикризового управління є: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу із кризи. Принципами антикризового управління є: незмінність; гнучкість; розвиток стійкості; превентивність; негайне реагування; комплексність, безперервність, логічна завершеність. Адекватність виділених принципів певним етапам антикризового управління сприятиме підвищенню його дієвості.

Метою подальших досліджень є прикладні аспекти організації антикризового управління на швейних підприємствах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 157–162.
2. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 158–160.
3. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 487–495.
4. Переверзева І.Ф. Сутність та співвідношення категорій в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 87–89.
5. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реаліза-



ції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.

6. Мехович С.А., Костенко А.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2011. № 5. С. 45–48.

7. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 1. С. 235–239.

8. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.

9. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 36–40.

10. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_5) (дата звернення: 01.04.2020).

11. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.

12. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.

13. Сєрікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 177–179.

14. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.

#### REFERENCES:

1. Melnychenko O.O. (2015) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of crisis management of the enterprise in modern conditions of management]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 21(2), pp. 157–162.

2. Pashchenko O.I. (2013) Sutnist antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi [The essence of crisis management at the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 13, pp. 158–160.

3. Pichuhina T.S., Zabrodska L.D. (2011) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist, zavdannia ta osnovni zakhody [Crisis management of the enterprise: essence, tasks and main measures]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2, pp. 487–495.

4. Pereverzieva I.F. (2016) Sutnist ta spivvidnoshennia katehori v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [The essence and correlation of categories in crisis management of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 87–89.

5. Almashii Ya.I. (2015) Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta mekhanizmy realizatsii [Crisis financial management of the enterprise: essence and mechanisms of realization]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*, vol. 12, pp. 66–69.

6. Mekhovych S.A., Kostenko A.O. (2011) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence of crisis management enterprise]. *Jenergosberezhennie. Jenergetika. Jenergoaudit*, vol. 5, pp. 45–48.

7. Romaniak H.M. (2016) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha [The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii druzkarstva]*, vol. 1, pp. 235–239.

8. Vazhynskiy F.A., Kolodiichuk A.V. (2009) Sutnist antykrizovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence of crisis management financial enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, vol. 5, pp. 127–130.

9. Honchar I.O. (2015) Sutnist ta mistse antykrizovoho finansovoho menedzhmentu v strukturі upravlinnia pidpriemstvom [The essence and place of anti-crisis financial management in the structure of enterprise management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*, vol. 11, pp. 36–40.

10. Hrynyk T.V. (2014) Sutnist ta rol preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh [The essence and role of preventive crisis management in industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 2014, vol. 5, Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_5) (accessed 01 April 2020).

11. Dokunina K.I. (2018) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 36(1), pp. 113–116. (in Ukrainian)

12. Khatser M.V. (2019) Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: sutnist, kharakterystyka ta mekhanizm zdiisnennia [Crisis financial management in the enterprise: essence, characteristics and mechanism of implementation]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30(69), no. 1, pp. 71–77. (in Ukrainian)

13. Sierikova A.A. (2018) Sutnist antykrizovoho upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva [The essence of crisis management of financial risks of the enterprise], *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 25, pp. 177–179. (in Ukrainian)

14. Brovko L.I., Sirko A.Yu., Kriukova H.V. (2019) Ekonomichna sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Economic essence of crisis management of the enterprise]. *Modern economics*, vol. 15, pp. 36–40. (in Ukrainian)