

- Khomskiy, N. "Privatizatsiya obrazovaniya - podryv solidar-nosti" [The Privatization of Education is an Undermining of Solidarity]. *Skepsis*. 2000. [https://skepsis.net/library/id\\_380.html](https://skepsis.net/library/id_380.html)
- Ladyzhets, N. S. *Razvitiye idei Zapadnogo universiteta: sotsialno-filosofskiy analiz* [Development of the Idea of the Western University: A Socio-philosophical Analysis]. Izhevsk: Filial izdatelstva Nizhegorodskogo universiteta pri UdGU, 1991.
- Melnikova, N. I. "Akademicheskiy kapitalizm v globalnom informatsionno-kommunikatsionnom obrazovatel'nom prostranstve" [Academic Capitalism in the Global Information and Communication Educational Space]. *Integratsiya obrazovaniya*, no. 1 (2004): 6-11.
- Mitin, A. N. "Razmyshleniya ob «akademicheskom kapitalizme»" [Reflections on "Academic Capitalism"]. *Biznes, menedzhment i pravo*, no. 1 (2014): 120-125.
- Moulier-Boutang, Y. *Cognitive Capitalism*. Cambridge: Polity Press, 2012.
- Romanovskiy, O. O. "Teoretyko-metodolohichni zasady innovatsiinoho rozvytku sfery vyshchoi osvity" [Theoretical and Methodological Principles of Innovative Development of Higher Education]: *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk* : 08.00.03, 2014.
- Slaughter, Sh., and Leslie, L. L. *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Johns Hopkins University Press, 1999.
- Slaughter, Sh., and Rhoades, G. *Academic Capitalism and the New Economy*. Baltimore, MD: The John Hopkins University Press, 2009.
- Terentieva, N. O. "Intehratsiia universytetskoï osvity ta ekonomiky v umovakh druhoï akademichnoï revoliutsii (zahalnyi ohliad)" [Integration of University Education and Economy in Conditions of Second Academic Revolution (Overview)]. *Pedahohichnyi almanakh*, no. 24 (2014): 300-306.
- Yukhta, N. M. "Informatsionno-obrazovatel'naya sreda distantsionnogo obrazovaniya" [Information and Educational Environment of Distance Education]. *Upravleniye obrazovaniyem: teoriya i praktika*, no. 3 (2017): 82-87.

УДК 658.15  
JEL: A19; H12

## АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТІ ПОНЯТЬ КРИЗИ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©2021 ШУМІЛО О. С., САВЧЕНКО Н. О.

УДК 658.15  
JEL: A19; H12

### Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством

У статті проведено компаративний аналіз визначень науковців щодо розуміння суті понять кризи та антикризового управління підприємством. У результаті аналізу визначено, що в науковій літературі не існує єдиного розуміння сутності цих понять. У роботі наведено особливості визначень даних понять. Суть кризи визначають як: переламний момент у розвитку змін; момент різкого загострення та неможливості самостійного подолання суперечностей; стадію циклу розвитку підприємства; результат пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості; момент вирішення протиріч, що вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів; фазу розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва; стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності; загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Суть антикризового управління розуміють як: систему управління підприємством; спеціальне, постійно організоване управління; сукупність методів, прийомів, форм управління; інструмент стійкого функціонування підприємства; управління з метою передбачення кризи; сукупність управлінських антикризових заходів. На основі проаналізованих особливостей визначень запропоновано авторське визначення кризи та антикризового управління. Також у статті визначено завдання антикризового управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки з урахуванням змін зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, підприємство, аналіз, науковий підхід.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>

Табл.: 2. Бібл.: 14.

**Шуміло Ольга Станіславівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнесу, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [OlgaShumilo0614@gmail.com](mailto:OlgaShumilo0614@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

**Савченко Наталія Олександрівна** – магістрант, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [kafekonomika@ukr.net](mailto:kafekonomika@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4850-3443>

UDC 658.15  
JEL: A19; H12

### Shumilo O. S., Savchenko N. O. Analyzing the Scientific Approaches to Defining the Essence of the Concepts of Crisis and Anti-crisis Management of Enterprise

The article carries out a comparative analysis of the definitions by scholars on understanding the essence of the concepts of both the crisis and the anti-crisis management of enterprise. As a result of the analysis, it is defined that in the scientific literature there is no single understanding of the essence of these concepts. The publication specifies the features of defining these concepts. The essence of crisis is defined as follows: a turning point in the development of changes; mo-

ment of sharp aggravation and impossibility of independent overcoming contradictions; stage of the enterprise's development cycle; result of damage to internal mechanisms for maintaining adaptability, flexibility and sustainability; moment of resolving the contradictions requiring quick decision-making in terms of scarcity of resources; phase of imbalance of the enterprise's activities and limited opportunities for the influence on the part of its management; situation in which the economic entity is not able to carry out financial provision of its own economic activity; threats of insolvency and bankruptcy of the enterprise. The essence of anti-crisis management is understood as: system of enterprise management; special, constantly organized management; aggregate of methods, techniques, forms of management; instrument for sustainable operation of the enterprise; management in order to predict a crisis; aggregate of the managerial anti-crisis measures. On basis of the analyzed features of defining, the authors' own definition of crisis and anti-crisis management is proposed. Also, the article determines the task of anti-crisis management of enterprise at the present stage of economic development, taking into account changes in the external environment.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, enterprise, analysis, scientific approach.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

**Shumilo Olha S.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Business, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** Olgashumilo0614@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

**Savchenko Natalia O.** – Graduate Student, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** kafekonomika@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4850-3443>

**Н**а діяльність підприємств в умовах ринкової економіки впливають зовнішні та внутрішні чинники, які визначають її ефективність, прибутковість, платоспроможність, ліквідність. Серед зовнішніх чинників виділяються: економічна та політична ситуація в країні, зміна валютних курсів, інфляційні процеси, корупція, купівельна спроможність населення, падіння обсягів виробництва, а серед чинників внутрішнього середовища підприємства – відсутність інноваційної політики підприємства, недоліки в маркетинговій сфері, низький рівень кваліфікації працівників та управління на підприємстві тощо.

У мінливих умовах середовища функціонування суб'єктів господарювання можливість виникнення кризи збільшується. При цьому, доцільно враховувати, що передумовами виникнення кризових явищ можуть бути національні, регіональні, галузеві особливості, державна політика, а також розміри підприємства, організаційно-правова форма господарювання, обсяг і структура вкладеного капіталу, тип ринкових структур тощо.

Без належного управління підприємством можуть бути спровоковані кризові явища, що погіршать господарський стан і призведуть підприємство до банкрутства. Дієвим засобом виходу з кризового стану є застосування на підприємствах антикризового управління, що сприятиме усуненню та запобіганню несприятливих для діяльності підприємства явищ з упродовженням у діяльність заходів використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та запобігання банкрутству.

З огляду на зазначене, питання антикризового управління на сьогодні стає актуальним і потребує дослідження.

Над вирішенням проблем антикризового управління працювало багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед них: Бланк І. О., Бурий С. А., Василенко В. О., Грязнова А. Г., Коляденко І. І., Кавтиш О. П., Лігоненко А. О., Пожуєва Т. О., Чернявський А. Д.,

Альтман Е. та інші. Проте слід зазначити, що проблемами залишаються невирішеними (враховуючи сучасні трансформаційні умови господарювання підприємств) і потребують доопрацювання в напрямку впровадження антикризового управління та подальшого дослідження та розкриття його суті.

Метою статті є проведення аналізу існуючих наукових підходів до визначення суті понять «криза» та «антикризове управління підприємством» і визначення їх особливостей.

**Б**удь-яке підприємство, що здійснює комерційну діяльність, вступає у взаємодію з іншими підприємствами, постачальниками, споживачами, банками, податковими службами тощо, має свій потенціал розвитку, власні цикли розвитку, які не завжди збігаються з циклами розвитку економіки в цілому. Природний розвиток підприємства характеризується змінами в його функціонуванні, технології, асортименті продукції, що виробляється, кадровим складом тощо [1].

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України та світу, нестабільність і невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють потребу сучасних підприємств в антикризовому управлінні. Необхідність антикризового управління обумовлена динамічним розвитком сучасної економіки з метою запобігання кризовим явищам.

Каталізатором кризових явищ є коливання та негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства.

Поняттю кризи в економічній літературі приділялось досить багато уваги. Аналізуючи напрацьовані науковців у цьому напрямку, слід зазначити, що значна кількість визначень суті кризи зводиться до розуміння проблем у фінансовому стані або до неможливості стабільної роботи підприємства в майбутньому.

Так, Василенко В. О. зазначає, що криза, при широкому на неї погляді, також потрібна системі, що

розвивається, як і стабільний стан, і вважає, що кризу треба розглядати як переламний момент у розвитку змін [2].

Відповідно до концепції Грінера А. криза є однією зі стадій циклу розвитку підприємства, проявом якої є зниження кількісних і погіршення якісних ознак функціонування підприємства, що зумовлює порушення спочатку «показників – індикаторів життєздатності», а потім поступово й «параметрів життєздатності» підприємства як мікроекономічної системи. Це призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже не в змозі самотійно відновити [3].

Цілковито обґрунтованим, на наш погляд, є визначення кризи авторами Бурим С. А. та Мацехою Д. С., які зазначають, що: криза – це момент вирішення протиріч, які неминуче та раптово проявляються в процесі діяльності організації, загрожують їх існуванню та вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів [1].

Терещенко О. О. визначає кризу (точніше, фінансову кризу) як фазу розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у нього потенціалу для успішного функціонування [4]. У даному контексті трактує фінансову кризу і Бланк І. О., який визначає її як стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності [5]. Салига С. Я. зі співавторами визначають кризу як загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, його діяльність у неприбутковій зоні або відсутність потенціалу для успішного функціонування [6].

Особливості визначень науковцями суті поняття «криза» наведено в *табл. 1*.

Узагальнюючи думки науковців, пропонуємо авторське визначення кризи як *момент загострення суперечностей у господарській діяльності підприємства, в який виникають загрози здійснення її фінансового забезпечення*.

Кризове становище підприємства можна охарактеризувати як сукупність ситуацій, які збільшують імовірність виникнення неплатоспроможності підприємства, провокують виникнення загроз з його зовнішнього та внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного та виробничого механізмів функціонування підприємства.

У науковому полі досліджень не існує єдиного розуміння суті поняття «антикризове управління підприємством». Зазначимо, що серед науковців для розкриття суті антикризового управління найбільш популярний системний підхід.

Грязнова А. Г. зі співавторами вважає, що антикризове управління – це система управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин під час використання переважно власних ресурсів [7].

Вітчизняними науковцями Ромазановим С. К., Степаненко О. П., Тимашовою Л. А. антикризове управління підприємством визначається як система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприєм-

Таблиця 1

Особливості визначення суті кризи

| Особливість визначення суті кризи                                                                                  | Автор(-и), джерело               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Переламний момент у розвитку змін                                                                                  | Василенко В. О. [2]              |
| Момент різкого загострення та неможливості самотійного подолання суперечностей                                     | Лігоненко Л. О. [3]              |
| Стадія циклу розвитку підприємства                                                                                 | Грінер Л. [див. 3]               |
| Результат пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості                          | Тарасюк М. В., Хіленко О. О. [3] |
| Момент вирішення протиріч, що вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів                            | Бурим С. А., Мацеха Д. С. [1]    |
| Фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва                    | Терещенко О. О. [4]              |
| Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності | Бланк І. О. [5]                  |
| Загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства                                                            | Салига С. Я. та ін. [6]          |

Джерело: узагальнено авторами.

ства явищ за допомогою розробки та реалізації на ньому спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти та примножити ринкові позиції [8; 11].

Коляденко І. І., Кавтиш О. П. під антикризовим управлінням пропонують розуміти систему управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження настання кризи, своєчасну її діагностику, а за умови настання – ліквідацію негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за відповідних умов середовища функціонування [9].

Лігоненко А. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. під антикризовим управлінням розуміють 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 [3].

Серед науковців антикризове управління розуміється і як сукупність методів, прийомів, форм управління в кризових ситуаціях. Так, Терещенко О. О. вважає, що антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [4]. Кошкіним В. І. запропонована досить обґрунтована дефініція поняття «антикризове управління» [10]. На його думку, антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, що застосовуються до конкретного підприємства-боржника. Антикризове управління є категорією мікроекономічною і відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації. При цьому зазначається, що антикризові процедури вченими поділені на: 1) процедури попередження банкрутства, що включають досудову санацію, спостереження, зовнішнє управління; 2) ліквідаційні процедури, до яких були віднесені: примусова ліквідація підприємства-боржника за рішенням суду та добровільна ліквідація неплатоспроможного підприємства під контролем кредиторів. Підсумовуючи наведене, можна зазначити, що антикризове управління в межах зазначеного наукового погляду обмежуються процедурами банкрутства та досудовою санацією як заходами попередження банкрутства.

Науковці також визначають суть антикризового управління підприємством як інструмент забезпе-

чення стійкого функціонування підприємства. Суть антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні таких умов функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інші труднощі не мають постійного характеру і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів [11]. Бурий С. А., Мацеха Д. С. зазначають, що антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого та вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку підприємства [1].

З погляду передбачення кризи розглядають антикризове управління такі автори: Василенко В. О. стверджує, що «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [2]; Коротков Е. М. розуміє антикризове управління як управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації [12].

Як сукупність управлінських антикризових заходів розкриває суть антикризового управління Давиденко Н. М. Автор розглядає антикризове управління як комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання та нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії [13]. Дорофеев В. Д. зі співавторами трактує антикризове управління як сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому [14]. За твердженням Степаненко О. П., антикризове управління підприємством передбачає прискорене та дієве реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [8].

На основі результатів проведеного компаративного аналізу визначень науковцями антикризового управління підприємством виокремлено такі особливості класифікації: система управління; спеціальне, постійно організоване управління; сукупність методів, прийомів, форм управління; управління в кризових ситуаціях; управління з метою передбачення кризи; сукупність управлінських антикризових заходів (табл. 2).

## Особливості визначення суті антикризового управління підприємством

| Особливість визначення суті антикризового управління підприємством | Автор(-и), джерело                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Як система управління підприємством                                | Грязнова А. Г. та ін. [7]; Коляденко І. І., Кавтиш О. П. [9]; Ромазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. [11] |
| Спеціальне, постійно організоване управління                       | Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. [3]                                                                    |
| Сукупність методів, прийомів, форм управління                      | Терещенко О. О., [4]; Кошкін В. І. [10]                                                                              |
| Інструмент стійкого функціонування підприємства                    | Бурий С. А., Мацеха Д. С. [1]                                                                                        |
| Управління з метою передбачення кризи                              | Василенко В. О. [2]; Коротков Е. М. [12]                                                                             |
| Сукупність управлінських антикризових заходів                      | Давиденко Н. М. [13]; Дорофєєв В. та ін. [14]                                                                        |

Джерело: узагальнено авторами.

На основі досліджень щодо розкриття суті антикризового управління підприємством пропонуємо доповнене авторське визначення, яке, на відміну від існуючих, враховуватиме застосування антикризового управління в поточній діяльності підприємства та й у перспективі з метою розвитку підприємства та захисту від кризових явищ.

**О**тже, антикризове управління підприємством – це комплексна система управлінських заходів, що спрямовані на досягнення стійкого функціонування підприємства з метою передбачення кризи в поточній діяльності та й у перспективі з метою його розвитку та захисту від кризових явищ.

За результатами аналізу суті антикризового управління можна визначити завдання управління:

- ✦ визначення причин виникнення та розвитку кризи;
- ✦ оптимізація показників діяльності підприємства;
- ✦ розробка рекомендацій та усунення наслідків кризи;
- ✦ мінімізація збитків підприємства;
- ✦ підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства;
- ✦ залучення капіталу;
- ✦ розробка механізму генерування грошових коштів;
- ✦ організація проходження процедури банкрутства з найменшими затратами для підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження щодо розкриття суті понять кризи та антикризового управління підприємством виявлено, що серед науковців не існує єдиного підходу їх розуміння. На основі компаративного аналізу авторами запропоновано доповнені та уточнені визначення цих категорій. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
4. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
5. Бланк І. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
6. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. / Салига С. Я., Ляшенко Є. І., Дацій Н. В. та ін. Київ : ЦУЛ, 2005. 208 с.
7. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др. М. : ЭКМОС, 1999. 368 с.
8. Степаненко О. П. Економіко-математичні моделі і методи антикризового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02. Київ, 2005. 27 с.
9. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2. С. 7–10. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/45\\_2\\_2018/02.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/45_2_2018/02.pdf)
10. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / Кошкін В. І. и др. М. : «ИНФРА-М», 2000. 512 с.
11. Ромазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
12. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник для бакалавров. М. : Юрайт, 2014. 406 с.
13. Давиденко Н. М. Антикризове управління в бурякоцукровому підкомплексі АПК. *Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні*. 2004. № 6. С. 141–148.
14. Дорофєєв В. Д., Левин Д. Н., Сенаторов Д. В., Чернецов А. В. Антикризисное управление : учеб. пособие. Пенза : ПИЭРАУ, 2006. 209 с.

**REFERENCES**

- Blank, I. A. *Finansovy menedzhment* [Financial Management]. Kyiv: Elga; Nika-Tsentr, 2004.
- Buryi, S. A., and Matsekha, D. S. *Antykryzove upravlinnia ta upravlinski rishennia – problemy pidpriemstv maloho biznesu* [Crisis Management and Management Decisions - the Problems of Small Businesses]. Khmelnytskyi: TOV «Triada-M», 2006.
- Davydenko, N. M. "Antykryzove upravlinnia v buriakotsukrovomu pidkompleksi APK" [Anti-crisis Management in the Beet-sugar Subcomplex of Agro-industrial Complex]. *Problemy transformatsii sotsialno-ekonomichnoi systemy v Ukraini*, no. 6 (2004): 141-148.
- Dorofeyev, V. D. et al. *Antikrizisnoye upravleniye* [Anti-crisis Management]. Penza: PIERAU, 2006.
- Gryaznova, A. G. et al. *Antikrizisnyy menedzhment* [Anti-crisis Management]. Moscow: EK MOS, 1999.
- Koliadenko, I. I., and Kavtysh, O. P. "Naukovi pidkhody do sutnosti antykryzovoho upravlinnia" [Scientific Approaches to the Essence of Crisis Management]. *Biznes-navihator*, is. 2-2 (2018): 7-10. [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/45\\_2\\_2018/02.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/45_2_2018/02.pdf)
- Korotkov, E. M. *Antikrizisnoye upravleniye* [Anti-crisis Management]. Moscow: Yurayt, 2014.
- Koshkin, V. I. et al. *Antikrizisnoye upravleniye: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii»*. Modul 11 [Anti-crisis: 17-module Program for Managers "Management of the Development of the Organization". Module 11]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., and Khilenko, O. O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: KNTEU, 2005.
- Romazanov, S. K., Stepanenko, O. P., and Tymashova, L. A. *Metody antykryzovoho upravlinnia* [Methods of Crisis Management]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2004.
- Salyha, S. Ya. et al. *Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Financial Management of the Enterprise]. Kyiv: TsUL, 2005.
- Stepanenko, O. P. "Ekonomiko-matematychni modeli i metody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Economic and Mathematical Models and Methods of Crisis Management]: *avto ref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.03.02, 2005.
- Tereshchenko, O. O. *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial Rehabilitation and Bankruptcy of Enterprises]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Vasylenko, V. O. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: TsUL, 2003.