

УДК 330.1
JEL Classification B 41, D 01, D 03, D 81

Щукін Д.В.,
здобувач кафедри фінансів,
банківської та страхової справи,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Shchukin D.V.,
candidate for a degree at the department
of finance, banking and insurance,
Interregional Academy of Personnel Management,
Kyiv

THEORETICAL PROVISIONS OF THE CONCEPT OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати і здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання, набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством. Негативний вплив тенденцій світової економіки на підприємства викликав потребу в проведенні аналізу ефективності процесу управління підприємством, а саме антикризового управління підприємством і вибору найбільш ефективних форм його здійснення.

Діючи у таких швидко змінюваних економічних умовах, будь-яке підприємство стикається з великою кількістю всіляких проблем, отже традиційній інструментарій управління діяльністю промислового підприємства стає нежиттєздатним. З огляду на це, створення діючої та ефективної системи антикризового управління на підприємствах стає одним з найважливіших стратегічних завдань їх управління та функціонування. При цьому, має місце реальна потреба у створенні такої системи, яка б сприяла забезпеченню ефективного та стабільного функціонування підприємства, дозволяла гнучко і своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, виявляти та уникати всілякі ризики та загрози, мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження різних аспектів щодо дослідження стратегічного та антикризового управління діяльністю підприємства та його сутності внесли багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Так, основам антикризового управління як сучасної концепції у менеджменті присвячені праці І. Ансоффа [1], Е. мак Донела [11], С. Гасанова, А. Штангрета [2] та інших.

Теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту в цілому і стратегічного антикризового управління зокрема були досліджені в працях В. Белошапової, Г. Загорій [3], О. Віханського [4], М. Туриянської [10] та інших.

Питання щодо дослідження проблеми попередження банкрутства підприємств і вибору стратегії уникнення кризових явищ через розробку антикризового управління у своїх працях розглядали С. Беляев та В. Кошкін [8], О. Терещенко [9] та інші. Ученими досліджено вагому частину методологічних та прикладних аспектів щодо ранньої діагностики кризових явищ у діяльності підприємств.

Водночас, питання стратегічного антикризового управління діяльністю підприємства не знайшло комплексного, системного дослідження в працях ані зарубіжних, ані вітчизняних науковців. Крім цього, у наукових дослідженнях розглядаються теоретичні та методичні основи антикризового управління підприємством, значна увага приділяється питанням виникнення та розвитку кризових явищ, а також заходам виведення підприємства з кризи при недостатньому розгляді питання упередження та недопущення кризи. Також відсутні приклади практичного впровадження антикризових стратегій, що ускладнює розроблення заходів із попередження і подолання наслідків кризи.

Постановка завдання. Метою статті є розробка та опис теоретичних положень концепції стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність концепції стратегічного антикризового управління полягає в необхідності запровадження та здійснення антикризового управління промислового підприємства на всіх фазах його життєвого циклу. Серед основних переваг стратегічного управління підприємства слід виділити наступні:

- стратегічне управління базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до функціонування суб'єкта (промислового підприємства);

- стратегічне управління орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує суб'єкт управління (промислове підприємство), що дозволить створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління;

- стратегічне управління концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації, аналіз, інтерпретація та застосування якої для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст і послідовність дій щодо змін самого суб'єкта (промислового підприємства) завдяки зменшенню впливу невизначеності ситуації;

- стратегічне управління дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки промислового підприємства;

- стратегічне управління передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку суб'єкту управління (промислового підприємства) [1; 4].

Потреба врахування цих та інших переваг стратегічного управління в концепції стратегічного антикризового управління виникає з наступних причин:

- ризики в діяльності промислового підприємства, як і будь-якого іншого суб'єкта присутні завжди. Ризики призводять до загроз, а ті до кризових явищ і це не залежить від фази життєвого циклу промислового підприємства, на якому воно перебуває в конкретний час;

- поширення глобалізаційних процесів в світі та зростання взаємозалежності економічних процесів цілих регіонів, груп держав та окремих держав, промислових підприємств та інших суб'єктів різних секторів економіки суттєво збільшують рівень та кількість ризиків їх діяльності, ступінь наявних та потенційних загроз на тлі існуючої макроекономічної незбалансованості та нестабільності економік окремих регіонів і держав, що значно підвищує рівень ризику кризових явищ незалежно від фази життєвого циклу промислового підприємства, на якому воно перебуває.

Все викладене вище є цілком вірним, але, в такому вигляді, коли концепція стратегічного антикризового управління підприємством орієнтована переважно на вивід підприємства з кризового стану або управління підприємством, спрямоване на його виведення з кризового стану зазначена концепція буде мати низький рівень ефективності. Тут доречно привести висловлення О. Терещенка, який зазначає, що антикризовий фінансовий менеджмент – це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами [9, с. 25]. Погоджуючись з О. Терещенком, хочемо зазначити, що, на нашу думку, концепція стратегічного антикризового управління підприємством повинна першочергово бути спрямована на виявлення, діагностування і упередження ризиків та факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, які чинять найбільший вплив на підприємство, для вчасного формування та запровадження відповідних антикризових заходів з метою забезпечення подальшого нормального функціонування та розвитку підприємства.

З огляду на вищезазначене, а також на підставі здійсненого аналізу різноманітних концепцій стратегічного та/або антикризового управління ми дійшли висновку, що **стратегічне антикризове управління діяльністю промислового підприємства** – це процес управління, основним суб'єктом якого виступають власники та менеджери підприємства, який спрямований на досягнення стратегічних цілей за допомогою упередження ризиків та загроз діяльності, прогнозування та швидкої адаптації до змін навколишнього середовища, заснований на принципах безперервності та відсутності обмежень в часі.

Що стосується розробки стратегії та завдань, то М. Туриянська у стратегічному антикризовому управлінні виділяє чотири рівні стратегії в організації:

Перший рівень – корпоративний – присутній у компаніях, що діють у кількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлі, продаж, ліквідації, репрофілювання тих чи інших сфер бізнесу; розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу; розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих або абсолютно незалежних, відповідальних за розробку й реалізацію стратегії сфер бізнесу. На цьому рівні розробляється й реалізується стратегія, що базується на корпоративному

стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т. д.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин організації, наприклад, представництв, філій [10].

На нашу думку, така різноманітність стратегій на підприємстві може створити ще більше складнощів і невизначеностей, особливо у складні часи. На підставі здійсненого аналізу, ми дійшли висновку, що в процесі стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства повинні вирішуватись дві групи цілей та завдань: стратегічні та тактичні, адже саме тактичне управління повинно здійснюватись в межах стратегічного і саме таким чином можливо досягти довготривалих та короткострокових цілей підприємства.

Стратегічне планування спрямоване на вирішення наступних питань:

- забезпечення найбільш ефективного розподілу ресурсів;
- сприяння вибору нової логіки майбутнього;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- мінімізації нераціональних дій підприємства у питанні подолання несподіваних змін і покращує координацію його діяльності;
- забезпечення підприємства ефективним засобом підвищення його спроможності долати зміни;
- сприяння баченню перспектив підприємства [3; 11];
- прогнозування етапів життєвого циклу підприємства, можливих ризиків та загроз, визначення необхідного інструментарію.

Погоджуючись з можливістю та необхідністю використання в даній концепції теорії життєвого циклу промислового підприємства, вважаємо, що механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку повинен представляти собою процес підготовки певних управлінських рішень, які складаються з чітко визначеної послідовності етапів (рис. 1), кожному з яких відповідають і завдання.

	Стратегічне управління				
	Стратегічне завдання: нормальне функціонування та розвиток підприємства				
Фаза життєвого циклу підприємства	Стала фаза	Стала фаза	Фаза дестабілізації/докризова	Кризова фаза	Післякризова фаза
Рівень стійкості та керованості діяльністю підприємства	Високий рівень стійкості та повна керованість	Рівень стійкості близький до високого при низькій ймовірності його підтримки тривалий час, висока керованість	Рівень стійкості задовільний і потребує більш детального контролю	Рівень стійкості незадовільний, повна або часткова втрата керованості ситуацією	Рівень стійкості нижче задовільного, відновлення стійкості та керованості
Рівень завдань управління	Тактичні завдання	Тактичні завдання	Тактичні завдання	Тактичні завдання	Тактичні завдання
Сутність завдань управління	Поточний контроль ризиків та підтримка стійкості	Посилений контроль та усунення ризиків, посилення стійкості	Усунення ризиків та загроз, адаптація до умов, що погіршуються	Впровадження заходів для мінімізації негативного впливу кризи, відновлення діяльності	Оновлення діяльності, перегляд та удосконалення засад управління

Рис. 1. Матриця завдань стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства

Джерело: складено автором

Серед найголовніших стратегічних завдань підприємства, які повинні бути реалізовані в процесі запровадження концепції стратегічного антикризового управління підприємством, слід виділити наступні:

- розробка місії, стратегічних цілей та курсу, напрямків діяльності промислового підприємства на довгострокову перспективу;
- здійснення ранжування цілей, визначення завдань та формулювання проблем розвитку промислового підприємства в межах його стратегічних місії та призначення;
- розробка механізмів та інструментарію прогнозування й оцінки ризиків і загроз в діяльності промислового підприємства;

- розробка механізмів та інструментарію прогнозування, розпізнавання, передбачення передкризового стану, ситуацій в діяльності промислового підприємства;
- розробка механізмів та інструментарію діагностики кризи промислового підприємства;
- розробка механізмів та інструментарію управління, подолання кризи промислового підприємства;
- розробка механізмів контролю та моніторингу, відновлення нормальної діяльності промислового підприємства.

Серед найголовніших тактичних завдань підприємства, які повинні бути реалізовані в процесі запровадження концепції стратегічного антикризового управління підприємством, слід виділити наступні:

- вибір стратегії і тактики антикризового регулювання;
- визначення та формування моделі антикризового регулювання (комплексу конкретних заходів з нейтралізації ризиків, загроз та кризових явищ);
- постійна діагностика ризиків та загроз, змін внутрішніх та зовнішніх факторів тощо;
- моніторинг ефективності прийнятої стратегії, тактики і моделі антикризового управління діяльністю підприємства;
- коригування стратегії та моделі антикризового управління діяльністю промислового підприємства на підставі результатів здійснених діагностики та моніторингу;
- коригування організаційної структури промислового підприємства параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Під час сталої фази діяльності промислового підприємства його функціонування відбувається в нормальному режимі, без особливих складнощів. Ризики, що мають місце на даному етапі є передбачуваними та доволі прогнозованими та керованими, а стійкість підприємства не викликає особливих хвилювань у власників та керівників підприємства. Основним завданням управління під час даної фази є:

- виявлення потенційних ризиків та нестандартних змін зовнішнього середовища, які спричинили суттєві зрушення, в тому числі позитивні, в фінансових показниках діяльності підприємства (наприклад, до кризи 2008-2009 років в Україні відбувалось суттєве зростання обсягів споживання населенням, спричинене кредитною експансією банківських установ);

- застосування заходів для підтримання та посилення стійкості і стабільності, усунення та уникнення потенційних ризиків та загроз.

Під час фази дестабілізації відбувається перехід ризиків у діяльності підприємства до конкретних загроз та проблем, що спричиняє певне зниження рівня стійкості та стабільності підприємства, є ознаками передкризового стану підприємства та зовнішнього середовища. Основними завданнями власників та керівників підприємства на даному етапі є:

- нівелювання та усунення існуючих ризиків та загроз, проведення заходів з адаптації до умов, що погіршуються, а також до змін зовнішнього середовища;
- стабілізація стану та фінансової стійкості, відновлення стабільності підприємства.

Ефективність даного етапу значною мірою залежить від:

- наявності у підприємства стратегії та її якості, адже «відсутність цілісного бачення ефективного розвитку та діяльності підприємства на середньострокову та довгострокову перспективу призводить до хиб у його функціонуванні та недосконалості розвитку...» [7];
- характеру управління підприємством – будь-яке управління повинно бути антикризовим – побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [8].

Під час кризової фази має місце незадовільний рівень стійкості та високий ризик значних збитків, повна або часткова втрата керованості ситуацією. Основними завданнями власників та керівництва підприємства виступають впровадження заходів для мінімізації негативного впливу кризи та відновлення діяльності.

Тут в нагоді повинен бути розроблений і існуючий у підприємства на момент настання кризи дієвий інструментарій подолання кризи та кризових явищ із чітко визначеними інструментами та відповідальними особами на всіх рівнях корпоративного управління підприємством. Відсутність такого плану, коли кожен день має суттєве значення, призводить до втрати часу і подальшого поглиблення кризових явищ на підприємстві – в даний час підприємство вимушено діяти в умовах зростаючого напруження зовнішнього та внутрішнього середовищ, перегляду вподобань споживачами продукції підприємства, обмеженого доступу до фінансових та інших ресурсів тощо.

За твердженням І. Лютого та О. Юрчук, якими здійснено аналіз чинників та уроків кризи 2008-2009 років, «В умовах фінансової кризи мала місце невідповідність управління та регулювання до дій у надзвичайних ситуаціях. Дії не завжди виявлялися достатньо ефективними та оперативними, а несвоєчасне застосування заходів впливу, в свою чергу, лише поглиблювало проблеми установ. Низький рівень оперативності застосування методів та заходів спричинили ще більшу нестабільність» [5].

Метою всіх зазначених дій та заходів має бути саме припинення негативного впливу кризи та кризових явищ на промислове підприємство та відновлення діяльності підприємства, про яке нами зазначалось, що є абсолютно протилежним завданням діяльності підприємства, яке має місце під час сталої фази діяльності та фази дестабілізації. Все це вимагає здійснення певних, інколи суттєвих, змін, які стосуються фінансової стійкості підприємства, засад управління та функціонування, виду діяльності підприємства, потребує розробки та застосування нових навичок, інструментів, дій, заходів в процесі управління діяльністю промислового підприємства.

Під час післякризової фази рівень стійкості нижче задовільного, відновлення стійкості та керованості. Основними завданнями власників та керівництва підприємства виступають оновлення діяльності підприємства, зміна засад управління. Важливою умовою для розробки більш ефективних засад управління є співставлення їх з місією, стратегічними цілями та завданнями. Саме в цьому випадку власникам та керівництву підприємства можна буде досягти найбільшого ефекту від зазначеної модернізації та оновлення і, можливо, перейти на новий більш якісний рівень управління.

Окремо необхідно наголосити на тому, що для забезпечення якісного виконання всіх завдань та цілей стратегічного та тактичного характеру, промислове підприємство в особі його власників та менеджерів постійно повинно забезпечити стабільне підвищення рівня ефективності стратегічних управлінських рішень з дотриманням антикризових засад управління, адже наявні ризики та загрози стають передумовою виникнення кризи у разі низької ефективності управління. Тут слід звернути окрему увагу на утворення на підприємстві аналітичної бази або організаційно-методичного забезпечення підприємства, що має бути інформаційною основою прийняття ефективних антикризових управлінських рішень стратегічного рівня власниками та менеджерами підприємства.

Підсумовуючи викладене вище, слід відмітити, що розроблена та запропонована нами концепція стратегії антикризового управління діяльністю підприємства, на жаль, не є універсальною і не може бути прийнятною для всіх промислових та інших підприємств. Завжди необхідно пам'ятати та розуміти, що будь-яке підприємство або суб'єкт господарювання є унікальним з характерними лише йому особливостями. З огляду на це, на думку О. Гавриша, базовими при розробленні стратегій забезпечення, наприклад, безпеки підприємства, мають бути наступні положення:

- існування обмежень щодо розроблення та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, що зумовлені рівнем безпеки підприємства, проявами зовнішнього середовища;

- адекватність стратегії забезпечення безпеки підприємства економічній ситуації в країні;

- відповідність стратегії забезпечення безпеки загальній стратегії безпеки країни;

- ключові елементи стратегії забезпечення безпеки підприємства повинні впливати із специфіки й напрямів діяльності конкретного підприємства;

- багатоваріантність стратегій, альтернатива вибору.

Стратегічне антикризове управління діяльністю промислового підприємства як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання за своєю сутністю пов'язане з вирішенням проблем, для яких характерний певний рівень ризику. Виникнення й розвиток кризових ситуацій супроводжується безліччю різноманітних ризиків, відмінних за змістом, джерелами походження, ступенем імовірності та розмірами можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді й економіки країни загалом. Усе це обумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих ризик-менеджерів – фахівців з управління в ризикових ситуаціях. Саме ця функція покладається на ризик-менеджмент, який є суттєвою частиною діяльності керівників підприємства, що спрямована на захист від небажаних або випадкових обставин, які можуть призвести до втрат різного характеру. Це означає, що для ефективного впливу на ризики в системі антикризового управління має створюватися відповідна підсистема [2].

Цей тип менеджменту характеризується спрямованістю на розроблення й упровадження таких управлінських впливів, що дають змогу мінімізувати широкий спектр потенційно можливих кризоутворюючих чинників, які своєю чергою формують випадкові або запрограмовані події всередині та за межами підприємства, наслідками яких є суттєві матеріальні та інші втрати [6].

Висновки з проведеного дослідження. Процеси формування стратегії та здійснення стратегічного антикризового управління діяльністю підприємства значною мірою залежать від більшого переліку основних факторів, серед яких найважливішими є: стан економіки держави та економічного середовища; специфіки діяльності підприємства та його позиції на ринку; стійкості підприємства, стабільності його фінансового стану та платоспроможності; динаміки, тенденцій та потенціалу його розвитку та конкурентоспроможності; особливостей та характеристики продукції, що виробляється підприємством тощо.

В роботі представлені розроблені автором теоретичні положення концепції стратегії антикризового управління діяльністю промислового підприємства, її особливості та переваги перед іншими:

- по-перше, містить загальні принципи антикризової стратегії, які є вкрай важливими для повсякденної діяльності підприємства та діяльності в кризових умовах – вона охоплює не стільки час від початку кризи та до її закінчення, скільки весь час діяльності, функціонування підприємства;

по-друге, може і повинна служити як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління промисловим підприємством і є дієвим інструментом, що дозволить власникам та менеджерам підприємства вирішувати основні завдання антикризового управління та забезпечення стійкого і стабільного функціонування в довгостроковій перспективі;

по-третє, дотримання принципів та засад стратегії антикризового управління діяльністю дозволяє промислового підприємству уникати кризової фази життєвого циклу і після фази дестабілізації переходити до післякризової фази з розумінням напрямів удосконалення засад управління діяльністю підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 286 с.
2. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. Київ: ДННУ "Акад. фін. управління", 2012. 301 с.
3. Белошапова В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / под ред. В. А. Белошапки. Киев: Абсолют В., 1998. 352 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва: МГУ, 1995. 320 с.
5. Лютий І., Юрчук О. Фінансово-економічна криза 2008–2010 рр.: деякі чинники та уроки. *Вісник НБУ*. 2001. № 1. С. 10–16.
6. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2003. 20 с.
7. Стратегія розвитку фінансового сектора України до 2015 року (проект). URL: <http://kbs.org.ua/files/dpee1.pdf>. (дата звернення: 11.01.2019).
8. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. Москва: Закон и право, 1996. 338 с.
9. Терещенко О. О. Управление финансовою санацией предприятий : учебник. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.
10. Туриянская М. М. Стратегические аспекты антикризисного управления туристскими предприятиями. *Культура народов Причерноморья*. 2012. № 236. С. 93-97.
11. Igor Ansoff, Edward McDonnell. *Implanting strategic management*, second edition. New York, 1983. 236 p.

Referenses

1. Ansoff, I. (1989), *Stratehicheskoye upravleniye* [Strategic management], Economics, Moscow, Russia, 286 p.
2. Hasanov, S.S., Shanthret, A.M., Kotliarevskiy, Ya.V. et al. (2012), *Antykryzove korporatyvne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty* [Anticrisis Corporate Governance: Theoretical and Applied Aspects], DNNU "Acad. Finn. Management", Kyiv, Ukraine, 301 p.
3. Beloshapova, V.A. and Zagoriy, G.V. (1998), *Strategicheskoye upravleniye: printsipy i mezhdunarodnaya praktika* [Strategic management: principles and international practice], Absolut V., Kyiv, Ukraine, 352 p.
4. Vikhanskiy, O.S. (1995), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], MSU, Moscow, Russia, 320 p.
5. Liutyi, I., and Yurchuk, O. (2001), "Financial and Economic Crisis 2008-2010: Some Factors and Lessons", *Bulletin of the NBU*, no. 1, pp.10-16.
6. Podluzhnaya, N.O. (2003), "Organization of management of economic safety of the enterprise", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.) 08.06.01, Institute of Industrial Economics, National Academy of Sciences of Ukraine, Donetsk, Ukraine, 20 p.
7. "Strategy of development of financial sector of Ukraine till 2015 (project)", available at: <http://kbs.org.ua/files/dpee1.pdf> (access date: January 11, 2019).
8. Belyaeva, S.G. and Koshkina, V.I. (eds.) (1996), *Teoriya i praktyka antykrizisnogo upravleniya* [Theory and practice of crisis management], high school textbook, Law and Law, Moscow, Russia, 338 p.
9. Tereschenko, O.O. (2006), *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv* [Management of financial rehabilitation of enterprises], textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Turiyanskaya, M.M. (2012), "Strategic aspects of anti-crisis management of tourist enterprises", *Kultura narodov Prychernomoriya*, no. 236, pp. 93-97.
11. Ansoff, I. and Donnell, E. (1983), *Stratehichne upravlinnia implantatsiieiu* [Implanting strategic management], New York, USA, 236 p.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2019 р.

Рецензент: д-р. наук держ. упр., професор Запорізького національного технічного університету Н.М. Левченко