

УДК 658.012.32:330.33.01:338.124.4

К. С. Головач,

к. е. н., викладач спеціальних дисциплін, Житомирський агротехнічний коледж

ORCID ID: 0000-0002-8087-866X

О. П. Головач,

викладач вищої категорії, викладач-методист, Житомирський агротехнічний коледж

ORCID ID: 0000-0003-2128-368X

О. А. Трофімчук,

викладач вищої категорії, Житомирський агротехнічний коледж

ORCID ID: 0000-0002-4369-9136

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.53

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ТА МЕХАНІЗМ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

K. Golovach,

PhD in Economics, teacher of special disciplines, Zhytomyr Agrotechnical College

O. Golovach,

teacher of the highest category, teacher-methodologist, Zhytomyr Agrotechnical College

O. Trofimchuk,

teacher of the highest category, Zhytomyr Agrotechnical College

CRISIS MEASURES AND THE MECHANISM OF THEIR IMPLEMENTATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті проведено оцінку та аналіз антикризових заходів та механізмів їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Приділяється увага вивченню практики здійснення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах за допомогою аналізу результатів соціологічного опитування керівників і спеціалістів дослідженої вибірки суб'єктів господарювання Житомирської області. Здійснено оцінку та визначено основні важелі, напрями, стратегії та заходи антикризового управління, які здійснюватимуться на сільськогосподарських підприємствах в стресових умовах виникнення кризових ситуацій. Визначено стратегію маркетингу в умовах фінансової неспроможності. Обґрунтовано в залежності від характеру і гостроти кризових ситуацій на підприємствах групи інструментів антикризового управління. Розкрито сутність таких важелів антикризового управління підприємством як процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу. Запропоновано використовувати як перспективний антикризовий захід виважену та ефективну інноваційно-інвестиційну політику.

The article is based on the evaluation and analysis of crisis measures and mechanisms for their implementation in agricultural enterprises. Much attention is paid to the study of the practical approaches to the crisis management in agricultural enterprises by analyzing the results of a managers and specialists survey of the studied sample of economic entities in Zhytomyr region. The main levers, directions, strategies and measures of crisis management which will be carried out at the agricultural enterprises in stressful conditions of emergence of crisis situations are estimated and defined. The study reveals the strategy of marketing in the conditions of financial insolvency. It is spoken in detail about the group of crisis management tools that are depending on the nature and severity of the crisis situation at the enterprises. Attention is paid to the essence of such levers of crisis management on the enterprise as procedures of restructuring, reorganization and reengineering. It is proposed to use a balanced and effective innovation and investment policy as a promising crisis management measure. The article gives a detailed analysis of crisis management tools depending on the nature and severity of the crisis situation at the surveyed enterprises: warning tool — strategic management decisions that are preventive in nature and warn of possible insolvency in the future; emergency tool — operational measures taken in the current crisis at the enterprise and aimed at the rapid restoration of financial stability; strategic and tactical crisis measures, including radical changes in the structure of enterprises and organizational and managerial activities — in the event of an insurmountable crisis. Creating an adapted model of crisis management of agricultural enterprises, taking into account world experience — all these factors are dictating the need to form a balanced system of management

decisions formulation, differentiated depending on the stage of the crisis: prevention — leveling — exit. Counter, adaptive and offensive levers and tools that can not only prevent and overcome the crisis, but also turn it into additional opportunities and post-crisis results must be used for each of these stages.

Ключові слова: антикризове управління, криза, антикризові заходи, економіко-математичні розрахунки, сільськогосподарські підприємства.

Key words: crisis management, crisis, crisis measures, economic and mathematical calculations, agricultural enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наявність численних факторів кризових явищ, частота та руйнівний характер їх прояву у діяльності сільськогосподарських товаровиробників обумовлюють необхідність формування і використання на підприємствах системи антикризового управління. У сучасних умовах динамічності та невизначеності спостерігається тенденція до неефективного використання традиційних методів менеджменту. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які нормально функціонують на ринку. У сучасних умовах, яким притаманні не тільки тимчасові труднощі в діяльності більшості сільськогосподарських підприємств, але й стан глибокої непоборної кризи, звичайні інструменти менеджменту вже не допомагають. Тому наразі актуальною проблемою є пошук і впровадження у широку практику таких форм і методів управління, використання яких дозволило б не доводити справу до кризового стану, а сприяло б підготовці та реалізації програми оздоровлення підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основними аспектами організації ефективного антикризового управління займається низка вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: Г.Х. Альтман, Д.М. Брайсон, В.О. Василенка [3], Н.В. Даций, С.М. Еш [7], А.О. Лігоненко, Є.І. Ляшенко, Н.В. Нестеренка, Ф.Х. Найт [8], А.С. Планкетт [9], З.Є. Шершньова [12]. Обґрунтуванню основних теоретичних понять і методичних підходів з антикризового управління присвячуються праці певної низки наведених вище вчених, в той час як частина з них приділяє увагу деталізації заходам, стратегіям, напрямкам, програмам з запобігання наслідкам виникнення кризових явищ. Зважаючи на багатогранність підходів та викладення думок щодо цієї проблематики слід зазначити, що є низка неточностей, які потребують подальшого вивчення та аналізу щодо визначення ефективних

та інноваційних антикризових заходів, які б мали безпосередньо вплив на сільськогосподарські підприємства.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є оцінка та аналіз антикризових заходів та механізмів їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

— вивчення практики здійснення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах за допомогою аналізу результатів соціологічного опитування керівників і спеціалістів дослідженої вибірки суб'єктів господарювання Житомирської області;

— оцінка та визначення основних важелів, напрямків, стратегій та заходів антикризового управління, які здійснюватимуться на сільськогосподарських підприємствах у стресових умовах виникнення кризових ситуацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Наявність численних факторів кризових явищ, частота та руйнівний характер їх прояву у діяльності сільськогосподарських товаровиробників обумовлюють необхідність формування і використання на підприємствах системи антикризового управління. У сучасних умовах динамічності та невизначеності спостерігається тенденція до неефективного використання традиційних методів менеджменту. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які нормально функціонують на ринку. У сучасних умовах, яким притаманні не тільки тимчасові труднощі в діяльності більшості сільськогосподарських підприємств, але й стан глибокої непоборної кризи, звичайні інструменти менеджменту вже не допомагають. Тому наразі актуальною проблемою є пошук і впровадження у широку практику таких форм і методів управління, використання яких дозволило б не доводити

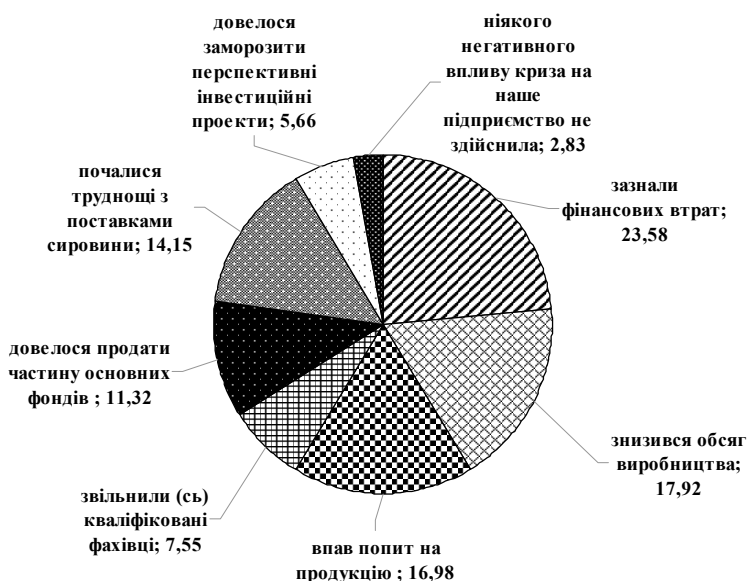


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо наслідків світової кризи у діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

справу до кризового стану, а сприяло б підготовці та реалізації програми оздоровлення підприємства.

Антикризове управління досягається проведенням єдиної політики, системою заходів правового, організаційного і технічного характеру щодо усунення загроз життєво важливим інтересам підприємства і підтримання їх стійкого функціонування та розвитку. Цей специфічний вид управління підприємств наразі перебуває у стадії формування і представлений на практиці окремими розрізненими заходами з подолання наслідків прояву різного роду кризових явищ.

Вивчення практики здійснення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах здійснено у процесі соціологічного опитування керівників і спеціалістів дослідженої вибірки суб'єктів господарювання Житомирської області. Отримані результати анкетування узагальнено з таких основних питань: вказати прояви негативного впливу світової економічної кризи у діяльності підприємства; чи з'явилися в умовах кризи нові позитивні можливості для підприємства; які антикризові заходи проводило підприємство?

Серед основних проявів кризи респондентами відзначено: зниження обсягів виробництва



Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів щодо появи нових можливостей у діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: власні дослідження.

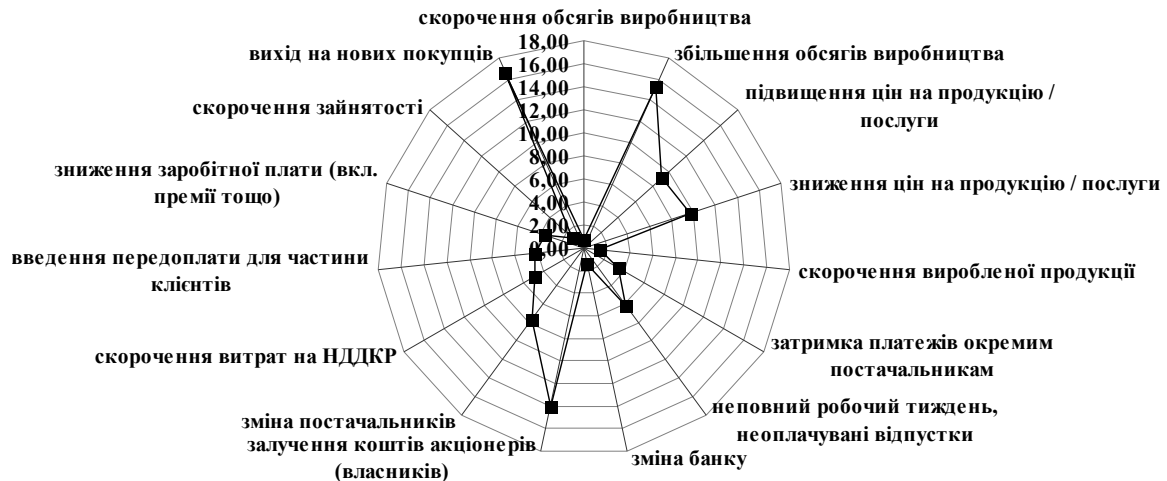


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів щодо використовуваних антикризових заходів

Джерело: власні дослідження.

тва, фінансові втрати, зниження попиту на продукцію, скорочення кадрів, ускладнення умов постачання, згортання перспективних інвестиційних проєктів тощо. Розподіл відповідей респондентів на це питання ілюструє рисунок 1.

Наочно показано, що у 23,6% досліджуваних підприємств найбільш відчутним негативним проявом кризи виявились фінансові втрати. Для близько 18% підприємств вибірки наслідки кризи позначились на згортанні виробництва, а 17% — зниженні попиту на вироблену продукцію, що є цілком природним явищем в умовах фінансових втрат їх контрагентів. Лише близько 3% респондентів вказали, що їх підприємств криза не торкнулася. І дійсно, криза не завжди лише ускладнює діяльність суб'єктів господарювання, під її впливом можуть з'явитись нові можливості, вміння помітити і використати які залежить як від їх наявності, так і від досвіду, професіоналізму та інтуїції менеджерів.

На запитання анкети "У чому виразився позитивний вплив кризи на Ваше підприємство?" респонденти у своїх відповідях відмітили: нагоду освоїти новий перспективний напрям діяльності (18,2% опитаних); залучити на роботу кваліфікованих спеціалістів; здійснити реструктуризацію підприємства та його боргових зобов'язань тощо (рис. 2). Водночас 19,5% опитаних керівників і менеджерів підприємств дос-

ліджуваної вибірки нових можливостей в умовах кризи не виявили (або не помітили їх). Цього можна досягти, якщо кризові явища не сприймати пасивно, а протидіяти їх відповідними управлінськими засобами.

В анкеті було передбачено питання "Які антикризові заходи реалізувало/планує реалізувати Ваше підприємство?". Відповіді респондентів на це запитання розподілились так (рис. 3).

Слід зробити висновок про те, що у відповідях респондентів стосовно антикризових заходів чітко простежуються три види управлінських заходів: орієнтація на пошук і залучення нових покупців (16,5% опитаних), розширення обсягів виробництва продукції з метою збільшення ринкової частки (близько 16%) та залучення коштів акціонерів (власників) для нормального протікання відтворювальних процесів у підприємствах (майже 14%). Тобто в антикризовій політиці у понад 46% опитаних керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств переважають антикризові заходи наступального характеру. Позитивним є те, що антикризові заходи, які погіршують соціальні умови працівників підприємств, практикують незначна частина суб'єктів господарювання. Так, скорочення зайнятості практикували близько 2% опитаних респондентів, зниження розміру заробітної плати (включаючи додат-

Таблиця 1. Шкала визначення відповідності балів та впливу показника на ступінь розгортання кризових явищ на підприємстві

Бали	1-2	3-5	6-8	9-10
Характеристика впливу	Не впливає на появу кризи	Опосередковано впливає на появу кризи	Впливає на появу кризи	Дуже сильно впливає на появу кризи

Джерело: адаптовано на основі [10].

Таблиця 2. Групи показників, що впливають на стан кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах

Група показників	Експертна оцінка	Характеристика впливу
Ліквідність і платоспроможність	7,66	Впливає на появу кризи
Фінансова стійкість	8,22	Дуже сильно впливає на появу кризи
Ділова активність	3,22	Опосередковано впливає на появу кризи
Якість управління	7,69	Впливає на появу кризи

Джерело: власні дослідження.

кові виплати) — 3,7%, неповний робочий тиждень, неоплачувані відпустки — близько 6%.

У числі засобів впливу на кризові прояви і явища респондентами відмічались такі: скорочення витрат на дослідження, інновації та інвестиції, створення антикризових груп менеджерів тощо. Серед них недостатньо прозвучали заходи з фінансового оздоровлення підприємств. Адже саме фінансова підсистема суб'єктів господарювання першою сигналізує про кризові явища, а її стабілізація і оздоровлення стають початком процесу виходу з кризи.

У процесі соціологічного опитування виявлено, що антикризові заходи у сільськогосподарських підприємствах здійснюються епізодично і несистемно, переважно, як реакція на подолання криз, що вже виникли. Це свідчить про несформованість цілісного механізму управління кризовими явищами, починаючи від їх попередження до послаблення і подолання. У зв'язку з цим актуальною є розроблення комплексного механізму антикризового управління. В умовах конфіденційності фінансової звітності підприємств дати оцінку ступеню сформованості механізму антикризового управління на підставі даних офіційної статистичної звітності досить проблематично. Для вирішення цього дослідницького завдання здійснено обробку і узагальнення інформації, отриманої з допомогою анкетування керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств Житомирської області. Отримані бальні оцінки щодо впливу сукупності фінансових і нефінансових показників на ступінь розгортання кризи у підприємствах "зважено" з допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації Кендела. Оцінки респондентів стосувалися таких груп показників: "Ліквідність і платоспроможність", "Фінансова стійкість", "Ділова активність", "Якість управління" і зіставлялися з допомогою шкали відповідності (табл. 1).

Сила впливу факторів на розгортання кризи у досліджуваних підприємствах вибірки оцінювалась за шкалою (табл. 1). Для визначення ступеня узгодженості думок експертів щодо

оцінки стану використання механізму антикризового управління у діяльності підприємств розраховано коефіцієнт конкордації за формулою:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (1),$$

де W — коефіцієнт конкордації Кендела;
 S — сума квадратів відхилень рангів (від середнього значення);

m — кількість експертів у групі;
 n — кількість факторів (групи показників).

Якщо $W < 0,2 - 0,4$, значить слабка узгодженість експертів.

Якщо $W > 0,6 - 0,8$, то узгодженість думок експертів — сильна.

У таблиці 2 наведено отримані бальні оцінки опитаних експертів і характеристики ступеня впливу груп фінансових та управлінських показників на виникнення кризових явищ:

Розрахований коефіцієнт конкордації свідчить про сильну узгодженість думок експертів:

$$W = \frac{47529}{32^2(4^3 - 4)} = 0,77 \quad (2).$$

Тобто отримане значення дисперсійного коефіцієнта конкордації 0,77 свідчить про однаковість думок експертів щодо оцінки передумов і стану сформованості механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. У результаті діагностики кризових явищ досліджуваних сільськогосподарських підприємств та оцінки думок експертів щодо сформованості антикризового механізму виявлено так звані "проблемні зони" в антикризовому управлінні сільськогосподарських підприємств.

Слід акцентувати увагу на тому, що антикризові управлінські рішення приймаються у стресових умовах, коли менеджери відчувають труднощі щодо аналізу ситуації, недостатньо чітко уявляють наслідки своїх дій. Тому такі рішення потребують виваженості та ефективності.

На великих підприємствах створюється група антикризового управління, функціонування якої має забезпечувати діагностику й аналіз проявів кризи, її попередження та усунення її наслідків; вироблення концепції відновлення нормального функціонування підприємства та його оновлення. Одним із інструментів, що може застосовуватись на стадії моніторингу та діагностики кризи може бути проведення стрес-тестування, яке має на меті дати оцінку спроможності суб'єкта господарювання подолати кризову ситуацію. Його результати можуть використовуватись при ситуаційному моделюванні й оцінці наслідків можливих подій, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Єдиного підходу до проведення стрес-тестування немає, хоча відомі основні підходи, які використовують при його проведенні:

— тести чутливості — використовуються для оцінки показників діяльності, їх порівняння з минулими періодами, без з'ясування причин їх відхилення;

— тести сценаріїв — застосовуючи методи стратегічного аналізу, з'ясовують причини і фактори виникнення кризової ситуації, аналізують її особливості та розробляють прогнозовані сценарії і перевіряють на стійкість.

— тести екстремальних величин (сценаріїв максимальних втрат) мають на меті виявити і провести аналіз найгіршої ситуації або сценарію, за яких підприємства зазнають найбільших втрат.

Стрес-тестування є корисною можливістю для підприємств оцінити ситуацію на перспективу та приступити до моделювання антикризової програми, за допомогою якої вихід із кризового стану буде мати найбільший ефект та мінімізовані збитки. Поряд із підготовкою управлінського персоналу до прийняття антикризових рішень на підготовчих етапах активізують і стратегічні рішення, зокрема маркетингові стратегії, які б відповідали цілям та можливостям підприємств в умовах появи кризових ознак. Їх реалізація забезпечує перспективні можливості для якнайшвидшого виходу підприємств із кризи. Для сільськогосподарських підприємств, які знаходяться у передкризовому стані, така стратегія передбачає приведення в дію профілактичних і превентивних заходів щодо появи кризи — налагодження інформаційної бази, розроблення нових стратегічних пріоритетів функціонування підприємства на ринку. Важливе значення при цьому мають дослідження внутрішніх та зовнішніх його факторів, формування страте-

гічних бізнес-планів, мотивація кінцевих результатів та здійснення контролю за факторами ризику.

Стратегія маркетингу в умовах фінансової неспроможності передбачає, насамперед, організацію якісної і оперативної збутової політики, використання активних каналів збуту, пошук вигідніших клієнтів, максимальне задоволення потреб споживачів. Ціноутворення в умовах нестабільності та появи ознак кризової ситуації повинно базуватись на таких особливостях: встановлення таких цін на продукцію, які є оптимальними для покриття її собівартості та, по можливості, для отримання мінімального прибутку, враховуючи коливання попиту та здійснюючи моніторинг цін конкурентів.

Попереджувальним заходом при перших ознаках кризи може бути диверсифікація як реагування на зовнішні ризики. Стратегія диверсифікації спрямовується як на виробництво нових видів продукції з використанням новітніх технологій у сільському господарстві, на підвищення якості продукції, так і на розвиток нових напрямів діяльності.

Як важіль антикризового управління підприємством можна виважено застосовувати процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу. Реструктуризація використовується у випадках, коли існуюча організаційна структура підприємства є неефективною і не може забезпечити комплексного його розвитку. Реструктуризаційна схема включає такі етапи:

— вибір оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства (структура виробничої програми, структура ринків збуту);

— розроблення фінансового плану (структури доходів та витрат);

— проведення внутрішніх управлінських змін (організаційної структури, структури персоналу, виробничої та інформаційної структури);

— зміна структури капіталу (структури залученого капіталу і власного капіталу та їх співвідношення).

Реструктуризація проводиться найчастіше з використанням "дерева рішень", на основі якого проводиться оцінка вибору підходу та успішності здійсненої реструктуризації. Загалом, реформування розпочинають змінами у системі управління підприємством, а саме: у структурі, системі управління, управлінської культури. Реорганізація підприємства є комплексом заходів, які передбачають повну чи ча-

сткову заміну власників або керівника підприємства, зміну організаційно-правової форми, ліквідацію збиткових підрозділів або відокремлення з одного підприємства декількох, результатом чого є передача або прийняття правонаступником його майна, коштів, прав та обов'язків.

Реінжиніринг використовується тоді, коли підприємство перебуває у досить скрутному становищі і не має достатніх можливостей для виходу з кризи. Його здійснення передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перетворення бізнес-процесів. Реінжиніринг забезпечує серйозний прорив і рішучу відмову від усього старого — фінансово-господарського, виробничого та інших видів управління та замінює їх на нові, перспективні напрями ефективного ведення діяльності.

У зв'язку з тим, що в кризових ситуаціях виникає недостатність грошових коштів у підприємств, одним із перспективних антикризових заходів є виважена та ефективна інноваційно-інвестиційна політика. Підприємства можуть використовувати інноваційну політику, яка має на меті забезпечення конкурентоспроможності та оптимізацію виробничого потенціалу за допомогою інноваційної діяльності. Формування інвестиційно-інноваційної стратегії для можливостей виходу сільськогосподарських підприємств із кризи базується на таких управлінських рішеннях:

- оптимізація виробничого процесу, основою якого є раціональне використання виробничих ресурсів;

- достатність фінансування для подальшого їх розвитку або функціонування, яке повинне базуватись на раціональному використанні наявних власних, залучених та запозичених джерел;

- забезпечення та пошуки інвестиційних резервів.

Оптимізація виробничого процесу ґрунтується на детальному аналізі ринкової ситуації і цін щодо реалізації сільськогосподарської продукції, а також собівартості. Визначення достатності фінансування ґрунтується на аналізі структури власних джерел формування активів і дивідендів від залученого капіталу, запозиченого капіталу, вартості довгострокової заборгованості та прибутку від виробничої діяльності, можливості створення резервного фонду на випадок кризових ситуацій. Забезпечення та пошуки інвестиційних резервів базується на проведенні аналізу нових інвестиційних перспектив і можливостях їх отримання.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано в залежності від характеру і гостроти кризових ситуації на підприємствах вибірки групи інструментів антикризового управління: попереджувальних — стратегічні управлінські рішення, які мають превентивний характер та застерігають від можливої неплатоспроможності в майбутньому; екстрених — оперативних заходів, які здійснюються в умовах наявної кризи на підприємстві та мають на меті швидке відновлення фінансової стійкості; стратегічних і тактичних антикризових заходів, що включають докорінні зміни у структурі підприємств та організаційно-управлінській діяльності — при непоборній кризі. Створення адаптованої моделі антикризового менеджменту сільськогосподарських підприємств з урахуванням світового досвіду диктує необхідність формування виваженої системи формування управлінських рішень, диференційованих у залежності від стадії кризи: попередження — нівелювання — виходу. До кожної з зазначених стадій необхідно застосовувати протидіючі, адаптуючі і наступальні важелі та інструменти, здатні не тільки запобігати і долати кризу, але і перетворювати її у додаткові можливості та посткризовий результат.

Література:

1. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
2. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ: ЦУА, 2003. 504 с.
4. Горбаль Н.І., Колодій М.В. Антикризовий маркетинг як складова антикризового управління підприємства. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". 2014. № 790. С. 3—7.
5. Головач К.С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2016. № 22. С. 62—66.
6. Жадько А.О. Поняття "кризи" на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішності підприємницької діяльності. Вісник Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. 2009. № 1. С. 58—63.
7. Еш С.М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. Вісник Житомирського державного техно-

логічного університету. Економічні науки. 2012. № 1. Ч. 2. С. 103—107.

8. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Пер. с англ. Москва: Дело, 2003. 360 с.

9. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: сокр. пер. с англ. Москва: Экономика, 1984. 356 с.

10. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А.Ю. Погребняк. К., 2016. 234 с.

11. Собкевич О. Напрями антикризової політики для інноваційної модернізації промисловості і забезпечення економічної безпеки України. Економічний часопис-XXI. 2015. № 5/6. С. 28—32.

12. Терлецька Ю.О. Антикризова діагностика підприємства: методи, способи та умови застосування. Вісн. Донецького ун-ту. Серія В. Економіка і право. 2006. № 1. Т. 2. С. 504—509.

13. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

References:

1. Bryson, J. (2004), *Stratehichne planuvannia dlia derzhavnykh ta neprybutkovykh orhanizatsij* [Strategic planning for government and nonprofit organizations], Litopys, L'viv, Ukraine.

2. Buryj, S. A. and Matsekha, D. S. (2006), *Antykryzove upravlinnia ta upravlins'ki rishennia — problemy pidpryiemstv maloho biznesu: monohrafiia* [Crisis management and management decisions — problems of small business enterprises: monograph.], Triada-M, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

3. Vasylenko, V. O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom* [Crisis management of the enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.

4. Horbal', N. I. and Kolodij, M. V. (2014), "Crisis marketing as a component of crisis management of the enterprise", *Visn. Nats. un-tu "L'viv. politekhnik"*, vol. 790, pp. 3—7.

5. Golovach, K. S. (2016), "The main aspects of crisis management in agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 62—66.

6. Zhad'ko, A. O. (2009), "The concept of "crisis" in the enterprise and the need to identify its causes as a determining factor in the success of entrepreneurial activity", *Visnyk Umans'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyny*, vol. 1, pp. 58—63.

7. Esh, S. M. (2012), "Crisis management system and methodological approaches to its formation", *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho tekhnolo-*

hichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol 1, no. 2, pp. 103—107.

8. Najt, F. H. (2003), *Risk, neopredelennost' i pribyl'* [Risk, uncertainty and profit], Delo, Moscow, Russia.

9. Plankett, L. and Hejl, G. (1984), *Vyrabotka i prinjatje upravlencheskih reshenij* [Development and management decisions], Jekonomika, Moscow, Russia.

10. Pohrebniak, A. Yu. (2016), "Mechanism of crisis management at machine-building enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and management of enterprises (by types of economic activity), National technical university of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute", Kyiv, Ukraine.

11. Sobkevych, O. (2015), "Directions of crisis policy for innovative modernization of industry and economic security of Ukraine", *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, vol. 5/6, pp. 28—32.

12. Terlets'ka, Yu. O. (2006), "Crisis diagnostics of the enterprise: methods, methods and conditions of application". *Visn. Donets'koho un-tu. Seriiia V. Ekonomika i pravo*, vol. 1, no. 2, pp. 504—509.

13. Shershn'ova, Z. Ye. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom*. [Crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2020 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73