

Р. М. Стрільчук,  
викладач, Рівненський державний гуманітарний університет

## ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАД В УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

R. Strilchuk,  
Lecturer, Rivne State Humanitarian University, Ukraine

THE EXPEDIENCY OF USING ANTI-CRISIS PRINCIPLES IN MANAGEMENT OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF ENTERPRISE IN CURRENT CONDITIONS

*Управління стратегічними можливостями підприємства спрямоване на вирішення багатьох проблем, пов'язаних з реалізацією цілей діяльності підприємств, що відбувається в умовах значного впливу неконтрольованих зовнішніх факторів. Важливим аспектом за таких обставин виступає здійснення регулярного управління стратегічними можливостями, постійного моніторингу зовнішнього середовища, здійснення на основі його результатів розробки планування і реалізації стратегії з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.*

*Ефективній реалізації зазначеного суттєво заважають кризові явища, циклічний розвиток яких вказує на наявність криз глобального характеру в сучасній економіці та поглиблення стагнаційних процесів в економіці України. Це призводить до зростання частки збиткових підприємств, погіршення їх фінансових результатів.*

*Вирішити зазначену проблему покликано запровадження антикризового управління стратегічними можливостями підприємства, яке повинно ґрунтуватись на відповідній концептуальній моделі та включати такі підсистеми як управління виробничими можливостями, інноваційними можливостями, маркетинговими можливостями, фінансовими можливостями, організаційними можливостями та антикризове управління можливостями персоналу.*

*Реалізація оперативних, тактичних і стратегічних змін антикризового характеру на підприємстві повинна відбуватись після ухвалення стадій процесу стратегічного управління змінами на антикризових засадах під час реалізації управління стратегічними можливостями підприємства.*

*Management of enterprise's strategic opportunities aims at solving many problems associated with implementation of objectives of enterprises' activity that occurs in conditions of considerable influence of uncontrolled external factors. An important aspect in these circumstances is the implementation of regular management of strategic opportunities, constant monitoring of external environment, implementing, based on its results, development of planning and realization of strategy in order to improve enterprise's efficiency and competitiveness.*

*Effective implementation of the mentioned are significantly interfered by crisis phenomena, cyclic development of which indicates the presence of crises of global nature in the modern economy and deepening of stagnation processes in Ukraine's economy. It leads to growth of the share of unprofitable enterprises, worsening of their financial results.*

*Implementation of anti-crisis management of enterprise's strategic opportunities will help solving specified problem, it should be based on relevant conceptual model and include such subsystems as management of production opportunities, innovation opportunities, marketing opportunities, financial opportunities, organizational opportunities and anti-crisis management of opportunities of staff.*

*Implementation of operational, tactical and strategic changes of anti-crisis nature at the enterprise must take place after the approval of stages of process of strategic management of changes on anti-crisis basis during the implementation of management of enterprise's strategic opportunities.*

*Ключові слова: антикризове управління, концепція, циклічність, криза, управління змінами.  
Key words: anti-crisis management, concept, cyclicity, crisis, management of changes.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Управління діяльністю підприємства являє собою безперервний пошук стратегічних можливостей, які забезпечують тривалу дію конкурентних переваг підприємства, пошук можливостей виживання у складних умо-

вах зовнішнього середовища завдяки оптимальному використанню внутрішніх ресурсів та компетенції. Проте суттєвий вплив на зазначені процеси мають кризові явища та ситуації.

Як свідчать результати досліджень McGeehan P. та Sonnenfeld J., які вивчали діяльність корпорацій у країнах з розвинутою ринковою економікою [22; 23], бага-

то з них знаходяться в кризовому стані і головна причина цього — відсутність стратегічної логіки в діяльності, що відповідала б динаміці ринків. У роботі Davis R. [20] встановлено, що середня тривалість діяльності компанії в розвинутих країнах — усього 35—40 років, і з посиленням та глобалізацією конкуренції їх життєвий цикл надалі скорочується. Практика функціонування найуспішніших корпорацій світу, серед яких японські JVC, Matsushita, NEC, Nissan, Mazda й американські American Express, IBM, DEC, Westinghouse, GM, Kodak, Ford, Barclays, Citibank показує, що й вони зазнають невдачі, однією з основних причин яких є неефективні стратегії компаній. Причиною цього нині є той факт, що частішають локальні та глобальні кризи, які розгортаються як на рівні окремо взятої країни чи регіону, так і на рівні світової економіки загалом.

Кризові ситуації суттєво впливають на гнучкість управління, значно знижуючи її, створюючи передумови для виникнення стратегічної пасивності, тобто ситуації, за якої стратегія підприємства все менше відповідає його стратегічній позиції, знижуючи ефективність його функціонування.

Важливим моментом, який вимагає врахування — посилення невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємств у процесі їх еволюції, що є однією з причин виникнення кризових станів як в економіці окремо взятих підприємств, так і національних економік у цілому.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Характер управління стратегічними можливостями в умовах несподіванок за Ансоффом [1] буде ускладнюватись, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже, проблеми з'являються раптово; виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми; невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу); контрзаходи мають впроваджуватись швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

За окреслених обставин, швидкість реагування на проблеми, що виникають, забезпечується постійним використанням економічної діагностики підприємства за умов моніторингу факторів внутрішнього та зовніш-

нього середовища. Про це йдеться в дослідженнях Л. Костирко, О. Мельник, Н. Салагакової [7; 11; 13].

Аналіз багатьох праць вітчизняних і зарубіжних вчених сучасності, які досліджували особливості управління в умовах кризи [2; 4—8; 12; 14; 17; 18; 21], дозволяє зробити висновок, що нині не існує універсальних інструментів, що дозволяють у повній мірі запобігти виникненню кризових явищ і процесів або розробляти абсолютну ефективні стратегії в умовах розгортання кризовому стану. Проте в роботах таких вчених, як Л. Лігоченко і І. Кривов'язюк пропонується як засіб виходу із даного положення використання агресивного антикризового управління [9; 10].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання антикризових засад в управлінні стратегічними можливостями підприємства в сучасних умовах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Нині кризи різних видів постійно супроводжують діяльність сучасного підприємства. Деколи вони мають локальний характер, незначною мірою впливаючи на фінансові результати, але все частіше спричиняють збитковість або значні фінансові втрати, спонукають скорочувати персонал, вимагають негайних змін у діяльності підприємства.

Динаміка розвитку світового господарства носить циклічний характер (за даними [19] тривалість циклу в світовій економіці нині складає 8—9 років, пік припадає в останні 45 років на 1972, 1981, 1989, 1998, 2007 роки, найбільше падіння на 1977, 1985, 1994, 2002, 2011 роки, водночас для кожного циклу характерні короткі підцикли тривалістю 1—2,5 роки із характерною динамікою швидкого падіння після піку впродовж року, далі незначного зростання впродовж року, тривалого 3-х річного падіння, потім 2—3 річного зростання, річного спаду та 1—1,5 річного зростання до піку), яка дозволяє досить точно спрогнозувати майбутні перспективи (найближча коротка криза припадає на осінь 2014 року, подальший пік припадає на 2015, 2024, 2032 роки, а найбільше падіння на 2020, 2028 роки).

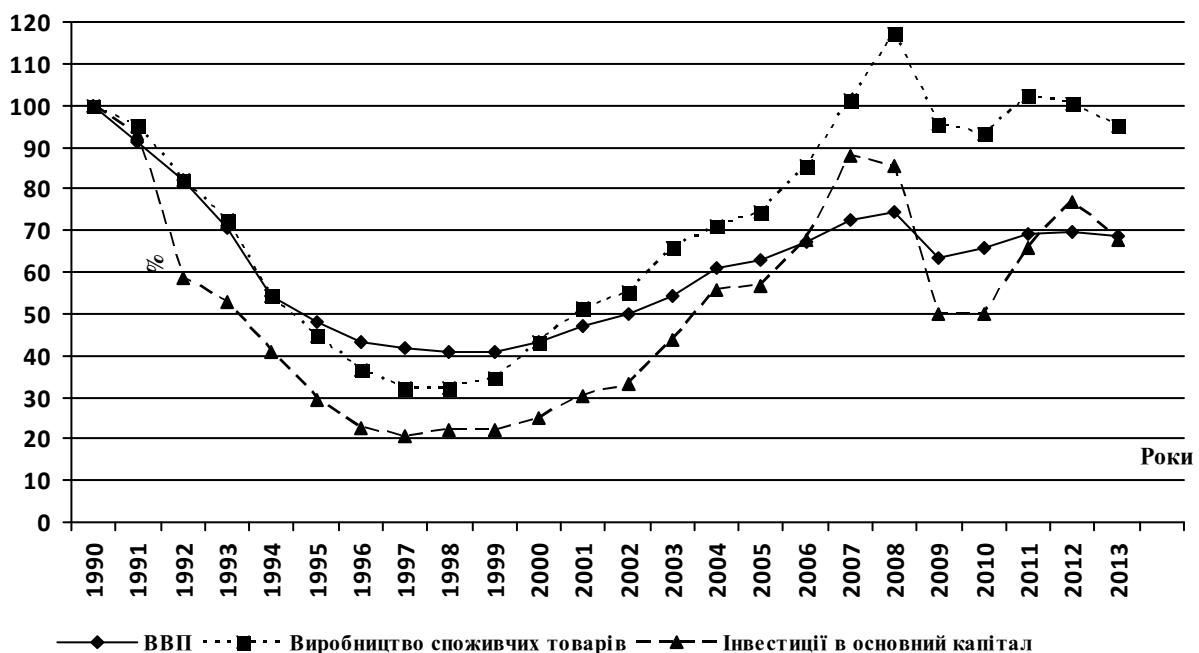


Рис. 1. Динаміка основних макроекономічних показників України

Джерело: [3].

Таблиця 1. Фінансові результати промислових підприємств України впродовж 2009—2013 рр.

Показники	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013, січень-червень
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування загалом по промисловості, млн грн.	-4760,7	31579,6	58892,4	21353,4	8632,4
Частка збиткових промислових підприємств, відсотків до загальної кількості	40,3	40,8	37,4	37,6	45,1
Обсяг збитків у промисловості, млн грн.	48458,1	37689,9	48114,4	65150,7	32005,9
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування для підприємств машинобудування, млн грн.	1974,8	7172,8	15081,2	13322,8	2964,0
Частка збиткових підприємств машинобудування, відсотків до загальної кількості	39,3	37,6	32,3	33,0	38,9
Обсяг збитків у машинобудівній промисловості, млн грн.	6384,9	3637,3	3218,7	3193,0	1638,8

Джерело: згруповано автором на основі даних [3].

Водночас, розвиток економіки має не лінійну, а у більшій мірі спіральну наростаючу форму, аналогічну до еволюційного розвитку суспільства, а відтак, й усі кризові явища та процеси слід розглядати як наростаючі [9, с. 45].

В економіці України також кризовий стан, економіка нині перебуває у стадії стагнації виробництва, про що свідчить динаміка її основних макроекономічних показників (рис. 1).

Окрім виявлених в ході дослідження тенденцій розвитку світової та вітчизняної економіки необхідно брати до уваги й тенденції збитковості вітчизняного бізнесу, у тому числі у сфері машинобудування, частка підприємств якої становить понад 20 % та яка є однією із найбільш інноваційно активних в українській економіці.

Аналіз фінансових результатів підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2009—2013 рр. дозволяє констатувати, що в цілому по промисловості наявна крайня нестабільність фінансових результатів; незважаючи на значне покращення становища у промисловості, відсоток збиткових промислових підприємств спочатку зменшився, а потім продовжував зростати, що свідчить про наростання кризових явищ в економіці; підприємства машинобудування у досліджуваному періоді не отримали негативного фінансового результату від звичайної діяльності (табл. 1).

Враховуючи дану обставину, використання антикризових засад в управлінні стратегічними можливостями підприємств у сучасних умовах є життєво необхідним процесом.

Про це йдеться в статті Е. Турової "Антикризове управління: потреба та необхідність" [16, с. 236—239], де авторкою обгрунтовано його застосування за різних умов зовнішнього середовища, типів управління та рівня загрози кризового стану як з превентивних позицій, так і з позицій подолання вже існуючої загрози для підприємства.

І. Бланком [2, с. 585—602] антикризове управління характеризується як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебігу антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

Проте ще більшою проблемою виступає той факт, що антикризове управління найчастіше використовується вже в умовах перебування підприємства у кризовому стані, а отже й спрямоване на розробку тактичних і стратегічних заходів щодо виходу із зазначеного стану. Це зайвий раз підтверджує вислів Г. Тарасюка: "Управляти

— це приймати правильні рішення та якісно втілювати їх в життя. Часто тільки коли криза посилюється — звичай серйозно погіршується якість роботи, тоді керівники рішуче беруться за перебудову. Проте буває вже надто пізно рятувати фірму" [15, с. 288].

Водночас, І. Кривов'язюк стверджує, що "Антикризове управління — постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих у результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів" [9, с. 237]. Тобто передбачити або запобігти виникненню кризових явищ можливо лише за використання діагностичних процедур.

Підтримує зазначену думку Е. Турова [16, с. 236]: "Вирішення завдання антикризового управління з запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу та вирішенню виникаючих проблем і має спільні для багатьох підприємств риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в широкому сенсі, яке представляє собою збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства, а також управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища (використовується і на найуспішніших підприємствах) і від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу)". Це підкреслює можливість і доцільність використання антикризових засад в управлінні стратегічними можливостями підприємства.

Антикризове управління повинне забезпечувати адекватну реакцію на кризові явища: тип та глибина кризового явища вимагає більшої або меншої "сили" реакції, що знаходить вираз у різних обсягах витрат, передусім грошових, часових та людських ресурсів, тобто напряму пов'язано зі змінами у подальшій діяльності підприємства.

Отже, антикризове управління в контексті управління стратегічними можливостями підприємства являє собою процес виявлення та ідентифікації ознак кризових явищ з метою запобігання їх негативному впливу на можливість досягнення підприємством стратегічних цілей та завдань.

Важливим моментом за таких обставин є вибір адекватної існуючим обставинам моделі антикризового управління.

Н. Картохіна [5, с. 195] виділяє наступні, діючі на сучасному етапі, концептуальні моделі антикризового управління: концепцію проактивного управління, концепцію активного управління та концепцію посткри-



Рис. 2. Концепція антикризового управління підприємствами

Джерело: уточнено автором на основі [9].

зового управління. Вона також стверджує, що "Сучасні реалії є такими, що відсутність у стратегії розвитку підприємства системи антикризового управління може призвести до наслідків аж до загрози його ліквідації. У жорстких умовах конкуренції і дефіциту ресурсів, яка посилюється політичною і економічною нестабільністю будь-який захід, що проводиться підприємством спрямований на розвиток його діяльності, може вважатися антикризовим". Використання управління стратегічними можливостями на антикризисних засадах дозволяє застосовувати існуючі моделі залежно від ступеня впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Найбільш повно концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством представлена в монографії Л. Лігоненко [10, с. 83]. На думку автора, антикризове управління підприємством має здійснюватися поетапно та передбачати послідовність наступних дій: 1 етап — діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємств; 2 етап — визначення мети і завдань антикризового управління; 3 етап — визначення суб'єкта антикризової діяльності; 4 етап — оцінка часових обмежень процесу антикризового управління; 5 етап — оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління; 6 етап — розробка антикризової програми підприємства, яка являє детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність, ресурси і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, метою антикризо-

вого управління, його часовими і ресурсними обмеженнями; 7 етап — впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням; 8 етап — розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Зазначений підхід дозволяє не лише активно протидіяти виникаючим кризовим явищам, але й має превентивний характер.

Загалом концепцію антикризового управління підприємствами можна представити схематично на рис. 2.

Особливість сфери антикризового управління проявляється в цілепокладанні, використанні наявних можливостей, зростанні оперативності, змінах в системі стимулювання.

Антикризове управління — це система подолання та запобігання виникненню кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, зокрема:

- антикризове управління виробничими можливостями;
- антикризове управління інноваційними можливостями;
- антикризове управління маркетинговими можливостями;
- антикризове управління фінансовими можливостями;
- антикризове управління організаційними можливостями;
- антикризове управління можливостями персоналу.

**Таблиця 2 . Стадії та етапи процесу управління стратегічними змінами на антикризових засадах**

№	Найменування стадій і етапів
<b>СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА</b>	
1.1	Прийняття рішення керівництвом про необхідність управління стратегічними змінами на антикризових засадах
1.2	Встановлення цілей управління стратегічними змінами, узгодження їх із тактичними та оперативними планами розвитку підприємства
1.3	Обґрунтування ресурсного забезпечення реалізації прийнятих рішень щодо стратегічних змін на підприємстві
1.4	Створення команди управління змінами в умовах кризового стану
1.5	Інформування працівників про намічені перетворення
1.6	Збір матеріалів для діагностичного аналізу
<b>СТАДІЯ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ</b>	
2.1	Стратегічний аналіз розвитку підприємства на основі багатокритеріального підходу
2.2	Діагностування кризового стану підприємства
2.3	Оцінка ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства
2.4	Підготовка попередніх висновків щодо управління стратегічними можливостями підприємства на антикризових засадах
<b>СТАДІЯ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ</b>	
3.1	Запровадження антикризового підходу щодо управління стратегічними змінами на основі виявлених стратегічних можливостей на підприємстві
3.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом антикризових рішень, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
3.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням антикризових перетворень
3.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
<b>СТАДІЯ 4. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b>	
4.1	Оцінка результатів впроваджених змін антикризового характеру з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків в стратегічній перспективі
4.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії, стратегічних орієнтирів і можливостей підприємства.

Розроблено автором.

Також слід вважати на управління кризовим станом підприємства в цілому, тобто постійно діагностувати управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності його здійснення в процесі виникаючих змін всередині та ззовні суб'єкта господарювання.

Управління змінами та антикризове управління тісно переплітаються між собою. І в першу чергу, це пояснюється використанням однорідних інструментів дослідження стану підприємства, зокрема діагностичного та стратегічного аналізу.

Реалізація оперативних, тактичних і стратегічних змін антикризового характеру на підприємстві повинна відбуватись після ухвалення стадій процесу стратегічного управління змінами на антикризових засадах під час реалізації управління стратегічними можливостями підприємства (табл. 2).

### **ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК**

Таким чином, управління стратегічними можливостями підприємства спрямоване на вирішення багатьох проблем, у тому числі протидії кризовим явищам і процесам.

Для ефективною реалізації стратегічних завдань і цілей необхідно запровадити антикризове управління стратегічними можливостями підприємства, яке повинне базуватись на відповідній концептуальній моделі.

Реалізація стратегічних змін антикризового характеру на підприємстві повинна відбуватись після ухвалення стадій процесу стратегічного управління змінами на антикризових засадах під час реалізації управління стратегічними можливостями підприємства.

Серед пропонованих стадій та етапів процесу управління стратегічними змінами слід виділити підготовчу стадію, діагностику стану підприємства з метою виявлення стратегічних можливостей підприємства, стадію впровадження та стадію оцінки та закріплення результатів. Під час реалізації управління слід чітко дотримуватись послідовності процесу та повному виконанню етапів кожної стадії.

У сукупності це дозволяє розробити стратегічний план заходів, узгодивши його зі змінами оперативного та тактичного плану в умовах наближення чи дії кризових явищ і процесів.

Перспективи подальших розвідок у вирішенні завдань управління стратегічними можливостями підприємства на антикризових засадах повинні базуватись на обґрунтуванні вибору методів наукового дослідження існуючого стану підприємства, проведення стратегічного аналізу та діагностування кризового стану, а також оцінці ефективності стратегічного управління діяльністю підприємства.

### **Література:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [Сокр. пер. с англ.] / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Ивенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: навч. посібник / И.А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.
3. Державна служба статистики України. Урядовий портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Жариков В.В. Антикризисное управление предприятия: учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. — 128 с.
5. Картохина Н.В. Проактивное управление в системе антикризисного управления предприятием / Картохина Н.В. // Экономичний вісник. Збірник наукових праць. Випуск 5. — Київ: НТУУ "КПІ", 2008. — С. 194 — 201.
6. Колісник М.К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні: монографія / М.К. Колісник. — Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. — 208 с.
7. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л.А. Костирко. — Харків: Фактор, 2008. — 336 с.

8. Кривов'язюк І.В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю / І.В. Кривов'язюк // Економіка та держава. — 2010. — № 12. — С. 3—5.

9. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія / І.В. Кривов'язюк. — Луцьк: ЛНТУ, 2012. — 392 с.

10. Лігоненко А.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / А.О. Лігоненко. — К.: КДТЕУ, 2001. — 580 с.

11. Мельник О.Г. Моніторинг діяльності підприємства / О.Г. Мельник, М.Д. Пецкович // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. — С. 381—386. — (Вісник / Національний університет "Львівська політехніка"; № 722).

12. Погребняк А.Ю. Проблеми та напрями застосування концепції антикризового управління у діяльності промислового підприємства / А.Ю. Погребняк // Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. — 2012. — Вип. 10. — С. 276—282.

13. Салагакова Н.О. Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства: дис. на здобуття вченого звання канд. екон. наук: 08.07.05 / Наталія Олександрівна Салагакова. — Полтава, 2006. — 187 с.

14. Саркисян С.С. Проблема определения эффективной системы антикризисного управления на промышленном предприятии / С.С. Саркисян // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. — 2010. — Вып. 3. — С. 50—53.

15. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. — Житомир: ЖДТУ, 2010. — № 2 (52). — С. 287—291.

16. Турова Е.В. Антикризисное управление: потребность и необходимость / Е.В. Турова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 3, Т. 1. — С. 236—239.

17. Уэтлауфер С., Сливоцки А., Ригби Д. Управление бизнесом в бурные времена. Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 208 с.

18. Уэтлауфер С., Норман О., Бреннеман Г. та ін. Управление в условиях кризиса. Harvard Business Review on Crisis Management. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 272 с.

19. A world of possible futures. Global Business Cycle, showing economic confidence & activity [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nowandfutures.com/forecast.html#vix\\_vxo](http://nowandfutures.com/forecast.html#vix_vxo)

20. Davis R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure // European Management Journal. — 1993. — Vol. 11. — № 2. — P. 201—213.

21. Jaman M.A. Crisis management in joint stock companies: situational methods and models / M.A. Jaman. — SPb.: SPbGTU, 2001. — 176 p.

22. McGeehan P. An unlikely clarion calls for change / New York Times. — 2002. — 16 June: BU1. — P. 3.

23. Sonnenfeld J. Expanding without managing // New York Times. — 2002. — 12 June, A 27. — P. 6.

## References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.

2. Blank, I.A. (2004), Osnovy finansovogo menedzhmenta [Fundamentals of Financial Management], 2nd ed, Jel'ga, Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.

3. State Statistics Service of Ukraine (2013). "Information of the State Statistics Service of Ukraine". — available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Zharikov, V.V. Zharikov, I.A. and Evsejchev, A.I. (2009), Antikrizisnoe upravlenie predpriatiem [Crisis management of enterprise], Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta, Tambov, Russia.

5. Kartohina, N.V. (2008), "Proactive management system of crisis management enterprise", Ekonomichnyj visnyk. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 5, pp. 194—201.

6. Kolisnyk, M.K. (2009), Antykrizove upravlinnia vyrobnycho-hospodars'kymy strukturamy u mashynobuduvanni [Crisis management of industrial and commercial structures in machine building], Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha", L'viv, Ukraine.

7. Kostyrko, L.A. (2008), Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stijkosti pidpriemstva [Diagnostics potentsiala financial and Economic Stability enterprise], Faktor, Kharkiv, Ukraine.

8. Kryvov'iazuk, I.V. (2010), "The crisis in the Ukrainian economy and its relationship with the cyclical", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 3—5.

9. Kryvov'iazuk, I.V. (2012), Funktsionuvannia ta rozvytok pidpriemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyj pidkhid [Functioning and development of enterprises in the crisis: systemically and analytical approach], LNTU, Lutsk, Ukraine.

10. Lihonenko, L.O. (2001), Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij [Crisis management enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools], KDTEU, Kyiv, Ukraine.

11. Mel'nyk, O.H. and Petskovych, M.D. (2012), "Monitoring the enterprise", Visnyk Natsional'nyj universytet "L'vivs'ka politekhnikha", vol. 722, pp. 381—386.

12. Pohrebniak, A.Yu. (2012), "Problems and directions of the concept of crisis management in the industrial enterprise", Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo, vol. 10, pp. 276—282.

13. Salahakova, N.O. (2006), "Economic Diagnosis commercial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy of trade and services, Poltava University of Consumer Cooperatives in Ukraine, Poltava, Ukraine.

14. Sarkisjan, S.S. (2010), "The problem of determining an effective crisis management system at an industrial enterprise", Vestnik Udmurtskogo universiteta. Jekonomika i pravo, vol. 3, pp. 50—53.

15. Tarasiuk, H.M. (2010), "Change management in enterprise management system", Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2 (52), pp. 287—291.

16. Turova, E.V. (2011), "Crisis management: the need and necessity", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 3, T. 1, pp. 236—239.

17. Ujetlaufer, S. Slivocki A. end Rigbi, D. (2007), Upravlenie biznesom v burnye vremena [Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

18. Ujetlaufer, S. Norman, O. Brenneman, G. (2009), Upravlenie v uslovijah krizisa [Harvard Business Review on Crisis Management], 2nd ed, Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

19. A world of possible futures (2014), "Information of the Global Business Cycle, showing economic confidence & activity". — available at: [http://nowandfutures.com/forecast.html#vix\\_vxo](http://nowandfutures.com/forecast.html#vix_vxo)

20. Davis, R. (1993), "Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure", European Management Journal, vol. 11, № 2. — pp. 201-213.

21. Jaman, M.A. (2001), "Crisis management in joint stock companies: situational methods and models", SPbGTU, SPb.

22. McGeehan, P. (2002), "An unlikely clarion calls for change", New York Times. — 2002. — 16 June: BU1. — P. 3.

23. Sonnenfeld, J. (2002), "Expanding without managing", New York Times. — 2002. — 12 June, A 27. — P. 6.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2014 р.