

УДК 33.334.021

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В АСПЕКТЕ УСТОЙЧИВОГО ЭВОЛЮЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Божанова В.Ю., Овечкина Е.А., Вахлакова В.В.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE ASPECT OF THEIR SUSTAINABLE EVOLUTIONARY DEVELOPMENT

Bozhanova V.Y., Ovechkina E. A., Vakhlakova V.V.

*В статье рассмотрен вопрос разработки модели антикризисного управления предприятием на основе выбора определенной стадии кризиса как объекта антикризисного воздействия. Обоснована необходимость использования целеполагающего подхода, позволяющего активировать конструктивную роль кризиса в создании инновационных условий для дальнейшего устойчивого эволюционного развития предприятий.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, системно-эволюционный и целеполагающий подходы, устойчивое эволюционное развитие

**Введение.** Для современных предприятий сохранение жизнеспособности в условиях непрерывной изменчивости внешней и внутренней среды является важнейшей проблемой управления, что актуализирует необходимость: 1) формирования более эффективных адаптационных качеств у предприятий как системных хозяйствующих субъектов; 2) разработки и внедрения новых моделей предвидения и гибкого реагирования на разнонаправленные, в том числе, кризисные факторы воздействия; 3) использования новых и креативной «ревизии» существующих подходов к созданию организационно-экономических механизмов управления предприятиями. В рамках системного подхода исследователями активно разрабатываются процессно-функциональный, ситуационный, традиционный, динамичный и т.д. подходы [1; 2; 3; 4, с. 71] к разработке стратегий, концепций, моделей менеджмента современных предприятий с тем, чтобы обеспечить их эффективное функционирование и развитие. В последнее время появляются работы, в которых обосновывается актуальность применения эволюционного и проектного подходов (с

использованием математического инструментария) к моделированию условий адаптации предприятия к воздействию внутренних и внешних кризисных факторов [5; 6], активно разрабатывается так называемый ценностно-коммуникационный подход к выявлению и предупреждению внутренних и внешних точек конфликтности, провоцирующих появление кризисных ситуаций [7; 8, с. 175-177]. При всей многоаспектности исследований проблемы формирования эффективного механизма управления предприятиями, имеющими кризисные явления в своем развитии, недостаточно разработанными являются вопросы: 1) установление субординации и взаимодополняемости применяемых исследовательских подходов; 2) предоставление исчерпывающей характеристики стадий и фаз кризисного процесса и его конструктивных и деструктивных функций; 3) разработки и обоснования новых антикризисных управленческих технологий и т.д. С учетом сказанного целью данной работы является обоснование необходимости применения целеполагающего подхода к разработке моделей антикризисного управления и решению проблем обеспечения устойчивого эволюционного развития предприятий как микроэкономических систем. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующей задач: представить краткую характеристику основных подходов к управлению предприятиями (организациями) и моделированию их антикризисного менеджмента; сформулировать критерии классификации стадий (фаз) кризисного процесса и видов антикризисного управления; раскрыть конструктивную роль кризиса в создании условий для устойчивого эволюционного развития предприятий.

**Изложение основного материала.** Как известно, эволюционный подход к управлению организациями (предприятиями) рассматривает их саморазвитие как сохранение идентичности и способности к адаптации, системный подход предполагает, что каждый элемент имеет системный характер и влияет на целостность, самосохранение и саморазвитие системы в целом. В процессе разработки эффективного организационно-экономического механизма управления предприятием сочетание данных подходов позволяет сформулировать важнейший принцип «многих уровней» [5; 9], по которому предприятие как микроэкономическая система представляется эволюционирующей одновременно на нескольких внешних и внутренних уровнях, противодействуя кризисным явлениям (сохраняя идентичность и адаптируясь к внешней среде). При такой трактовке предприятия его антикризисное управление представляется как одна из разновидностей организационно-экономического механизма, изучающая цепь взаимосвязанных кризисных процессов, «запускаемых» деятельностью разноуровневых хозяйствующих субъектов [10].

В большинстве существующих так называемых микроуровневых моделей кризиса он представляется как: а) нестабильный, динамичный (с ограничением во времени) процесс негативных изменений параметров хозяйственной деятельности субъекта; б) деструктивный процесс в устойчивом функционировании системы, вызванный действием как внутренних объективных и субъективных факторов, так и внешними воздействиями, когда кризисные явления инициируются противоречивыми тенденциями развития национальной, региональной экономики и мирохозяйственных процессов; в) кратковременное нарушение равновесия микроэкономической системы [10; 11; 12, с.235]. Практически во всех упомянутых микроэкономических моделях кризиса он состоит из следующих основных стадий: 1) зарождение кризисных явлений; 2) нарастание деструктивных воздействий; 3) влияние последствий кризиса на функционирование субъекта; 4) разрешение кризиса. [10; 11]. Ученые отмечают, что развитие не только организации, но и ее кризисных ситуаций происходит циклически, следовательно, вошедший в кризис хозяйствующий субъект может столкнуться с несколькими вариантами кризисных явлений одновременно. Стадии нескольких видов кризиса могут «накладываться» друг на друга, усложняя оценку уровня интенсивности (скорости, глубины, широты) и продолжительности кризисных явлений [13], следовательно, создавая дополнительные трудности в процессе разработки мероприятий выхода из кризиса.

Для разработки соответствующих эффективных антикризисных мероприятий (включая мероприятия выхода собственно из кризиса) огромное значение

имеет детализация стадий и фаз кризисных явлений. Так, на основе использования критерия - наличие потенциала выхода из кризиса – некоторые авторы считают правомерным выделение [10]: 1) предварительной (продромальной), или предупредительной стадии кризиса; 2) стадии раннего кризиса, который может быть острым преодолемым (наличный потенциал преодоления кризиса достаточен для устранения кризисных явлений) и острым непреодолимым (собственный потенциал преодоления кризиса недостаточен); 3) стадии хронического кризиса (результаты кризиса очевидны и разрушительны для хозяйствующего субъекта); 4) стадии разрешения кризиса (устранение последствий выхода из кризиса с использованием внешних источников, реорганизации предприятия, в том числе банкротства).

Примененный классификационный критерий может вполне сочетаться с критерием – обеспечение собственно хозяйствующим субъектом условий простого и расширенного воспроизводства. В этом смысле на стадии раннего кризиса выявляется кризис рентабельности и далее кризис ликвидности, которые могут перерасти на стадии острого кризиса в кризис развития (невозможность обеспечить расширенное воспроизводство) и далее, кризис производства (трудности с обеспечением простого воспроизводства), и, наконец, на стадии хронического кризиса – в кризис абсолютной неплатежеспособности.

Формирование концепции и программы антикризисного управления, как известно, основывается на выборе одной или нескольких антикризисных стратегий, к которым относят следующие: а) предупреждение кризисных ситуаций, подготовка к их возникновению; б) ожидание окончательного появления кризисных явлений для выбора инструментов их нейтрализации; в) замедление процессов деструкции организации; г) уменьшение негативных последствий кризиса, снижение и/или полное покрытие убытков; д) стабилизация хозяйственных процессов за счет использования ресурсов, полученных извне; е) активизация инновационной деятельности с высоким риском [14]. Выбор антикризисной концепции предваряется: 1) оценкой существующего потенциала (организационного, финансового, технического, информационного, кадрового) преодоления кризиса; 2) наличием возможностей создания собственной информационно-аналитической системы для идентификации, отслеживания и предотвращения кризисных ситуаций.

Отечественные и зарубежные ученые считают, что для обеспечения эффективной работы и успешного управления кризисным процессом руководство предприятий должно создать на основе выбранной антикризисной стратегии собственную наиболее приемлемую модель анти кризисного управления [ 4; 13; 15, с. 33; 16; 17]. Используя

характеристику видов антикризисного управления, представленную в работах Ряховской А.Н. и Кован С.Е., на рис.1 представим варианты выбора антикризисных моделей в соответствии с периодизацией кризисного процесса [18, с. 31]. Рис. показывает, что: 1) на предкризисной стадии при наличии достаточного потенциала преодоления кризиса эффективным может быть антиципативное управление (заблаговременная проработка вариантов реагирования на возможные негативные явления по так называемым «слабым сигналам»); 2) превентивное (предупредительное) управление, предполагающее выявление кризисных признаков для принятия адекватных блокирующих мероприятий, возможно на фазе зарождения кризиса, принимающего острую форму; 3) реактивное управление может и должно быть применено при наступлении острого кризиса, который еще не стал необратимым; 4) наконец, реабилитационное управление разрабатывается для стадии конструктивного и/или деструктивного разрешения кризиса.

В аспекте сказанного особое значение приобретает рассмотрение фаз продромальной, или предупредительной кризисной стадии (иными словами предкризисной стадии) как объекта антикризисного управления. Ученые отмечают [10], что в предкризисной стадии иногда выделяют фазы потенциального кризиса и латентного (скрытого) кризиса. Фаза потенциального кризиса означает, что сложились внутренние и внешние предпосылки к его возникновению, но достоверные симптомы кризиса отсутствуют, поэтому финансово-

экономическое состояние хозяйствующего субъекта организации оценивается как квазинормальное. Фаза латентного кризиса характеризуется имеющимися и/или с большой вероятностью развивающимися кризисными явлениями. Во многих работах подчеркивается [11; 19, с.171], что на фазе потенциального кризиса возможен реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов на основе модернизации прежде всего производства), что применимо при условии, когда у предприятия не ухудшилась динамика развития, возникли проблемы с конкурентоспособностью, маркетинговый анализ рынка идентифицирует снижение конкурентных преимуществ предприятия. На фазе скрытого кризиса технологии антикризисного управления связаны с разработкой и реализацией действенных процедур экономии текущих затрат и моделей управления дебиторской и кредиторской задолженностью с тем, чтобы выиграть время для корректировки и проведения возможных мероприятий кризисного реинжиниринга. При этом считается, что, одной из главных проблем в создании эффективной антиципативной и/или превентивной модели антикризисного управления является отсутствие общепринятого информационно-аналитического инструментария разработки прогнозов развития предприятия в условиях кризиса, тем не менее каждое предприятие должно создать собственную антикризисную информационную систему для идентификации и предотвращения кризисной ситуации [13; 20].

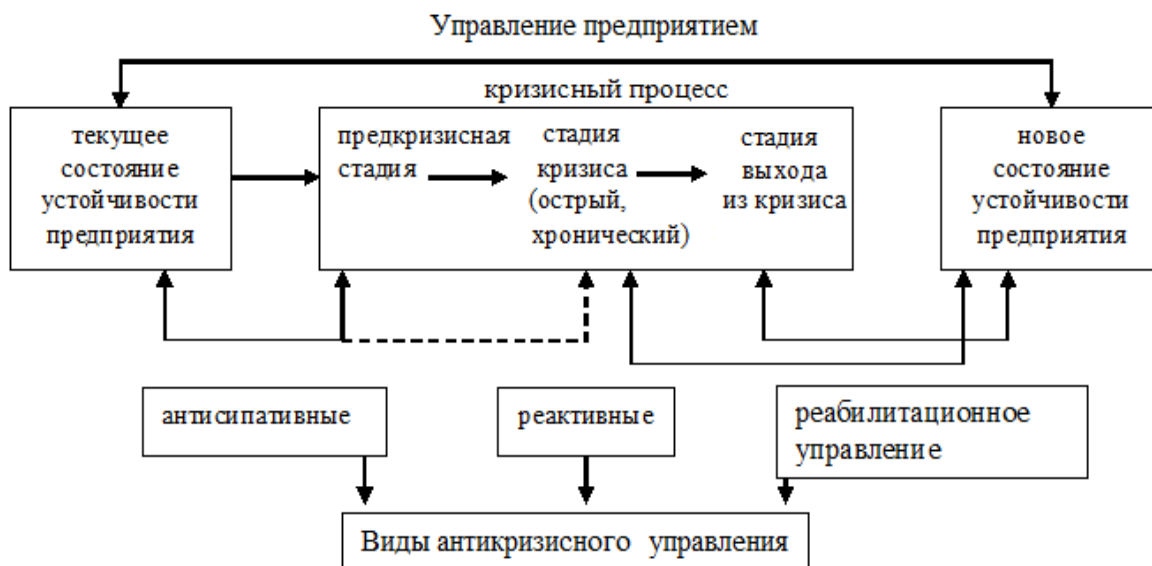


Рис. Антикризисное управление как составляющая системы управления предприятием

Считается, что антикризисная информационная система должна включать: 1) антикризисный мониторинг, предполагающий: а) экономическую диагностику хозяйственной деятельности предприятия (сбор и детальный анализ информации о его текущем финансово-экономическом состоянии); б) оценку характера и степени воздействия меняющихся внешних факторов и процессов на условия функционирования и развития предприятия; в) оценку вероятности наступления кризисных явлений, внутренней подверженности предприятия кризису; 2) антикризисное планирование, основывающееся на внутреннем анализе и контроле и предполагающее разработку комплекса антикризисных стратегий, тактических мероприятий и оперативных действий, в совокупности направленных на минимизацию внутренних и внешних рисков [13; 19].

Вопрос своевременного распознавания и предупреждения кризисов несомненно имеет особенное значение, так как непосредственно касается сохранения устойчивости предприятия. В тоже время, кризис представляет собой некую точку бифуркации, за которой следует либо ликвидация, либо сохранение и обновление организации с созданием условий для ее дальнейшего развития. Идея своеобразной «созидательной» роли кризиса в развитии предприятий как микроэкономических систем получила развитие в работах специалистов в сфере проектного менеджмента. Так, в работах С. Д. Бушуева С.Д., Харитоновой Д. А., Рогозиной В. Б. предлагается использовать понятие «трифуркации», под которым понимается критическое состояние субъекта, когда возникает неопределенность, по какому вектору (аттактору) пойдет его дальнейшее развитие: деградация (деструкция финансово-экономического состояния), качественное развитие (переход) на новый, более высокий уровень упорядоченности, воспроизводство прежнего уровня взаимосвязей [21, с. 24].

На наш взгляд, такой подход к определению места кризиса в циклическом развитии предприятия и, соответственно, антикризисного управления как важнейшей составляющей его организационно-экономического механизма управления носит характер системного целеполагания и позволяет «состыковать» концепцию кризисов и концепцию антикризисного управления выделив такой интегрирующий элемент как «конечная цель выхода из кризиса». В зависимости от того, какую конечную цель антикризисного управления определит руководство - ликвидация последствий кризиса или использование кризисных явлений в интересах предприятия, то с большой вероятностью программируется: а) либо дальнейшая эволюция предприятия, его структур, сфер и направлений хозяйственной деятельности, возможность активизировать инновационную деятельность и создать конкурентные преимущества на внутреннем и в перспективе на внешнем рынке; б)

либо восстановление старых внутри- и внешнехозяйственных взаимодействий, которые обеспечат кратковременное статическое равновесие микроэкономической системы, устойчивое состояние которой будет лишено потенциала эволюции, при этом вероятность снижения потенциала выхода из кризиса значительно возрастет.

В свете сказанного рассматриваемая в научной литературе идея об усилении «субъектности» менеджмента предприятия получает новое толкование: субъективизм решений на разных уровнях управления уступает место индивидуальной ответственности за конечный результат. Устойчивость организации воспринимается ее сотрудниками в практическом смысле как такое состояние, при котором ее хозяйственная деятельность обеспечивает нормальное выполнение всех обязательств перед работниками, прочими субъектами, государством в условиях достаточности доходов, ограниченности ресурсов и постоянных изменений внешней среды [13]. Конечное целеполагание позволяет также конструктивно решать «так называемые «болезни роста», т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании», предупреждать перерастание организационных трудностей в организационные «патологии» при господстве консервативных стереотипов и предрассудков управленческого мышления [22, с. 11].

**Выводы.** Изложенный материал позволяет сделать некоторые выводы, заключающиеся в следующем: 1) кризисный процесс в циклическом развитии экономических субъектов всех уровней организации (макро-, мезо-, микро) характеризуется не только своими деструктивными функциями (нарушением конкурентоспособности, устойчивости хозяйственных систем, снижении их рентабельности, платежеспособности, ликвидности и т. д.), но и выявляет свои конструктивные функции, сводящиеся к возможности выбирать траекторию дальнейшего посткризисного функционирования (деградация, восстановление прежней устойчивости, развитие); 2) моделирование антикризисного управления предприятием базируется на выборе: а) определенной стадии (фазы) кризисного процесса как объекта антикризисного воздействия; б) рациональной комбинации подходов к разработке концепции, стратегии, тактики и механизмов антикризисных мероприятий; 3) комплекса подходов (системный, процессно-функциональный, динамический и т.д.), в числе которых следует выделить целеполагающий подход, раскрывающий характер отношения руководства к появлению и нейтрализации кризисных процессов и позволяющий использовать конструктивную роль кризиса в создании инновационных условий для дальнейшего устойчивого эволюционного развития предприятий.

## Литература

1. Підходи до управління: системний, процесний, ситуаційний [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody\\_upravleniyu\\_sistemnyu\\_protsechnyy\\_situatsionnyy.htm](https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody_upravleniyu_sistemnyu_protsechnyy_situatsionnyy.htm).
2. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. [Електронний ресурс]/ М.Я. Гвоздь, В.І. Мицько. - Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29269/1/009\\_056\\_062.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29269/1/009_056_062.pdf).
3. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур// Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами/О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, М.Є. Адамів// Економіка: реалії часу. – 2012. - №2(3). – С.71-77.
5. Сибилла З. Эволюционная теория организации/ З. Сибилла// - Международный журнал “Проблемы теории и практики управления”. - 1998. - № 1. - С. 81 – 86.
6. Бушуев С.Д., Неизвестный С.И. Генотипология управления проектами как универсальная модель знаний/ С. Д. Бушуев, С. И. Неизвестный// Управление развитием сложных систем. – 2013. – № 14. - С. 15–17.
7. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций/С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева// Восточно-Европейский журнал передовых технологий. - Вып.1/2 (43). – Харьков. - 2010. - С. 4-9.
8. Питерская В.М. Ценностный подход в управлении развитием проектно-ориентированной организации/В.М. Питерская// Вісник Одеського національного морського університету. – 2014. - № 3 (42). – с. 172-180.
9. Млодецкий В.Р., Божанова В.Ю. Эволюционные признаки развития организации / В.Р. Млодецкий, В.Ю. Божанова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. - 1999. - № 7. - С. 28 – 35.
10. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса [Електронний ресурс]/ А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева [монография]. Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224с. – Режим доступу: [http://www.aup.ru/books/m8/4\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m8/4_2.htm).
11. Стратегия и тактика антикризисного управления в условиях неопределенности и риска [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crisis-manag.ru/index.php?request=full&id=180>.
12. Мерзликина Г., Рыльщикова С. Концептуальные основы превентивного антикризисного управления предприятием/ Г. Мерзликина, С. Рыльщикова // Вестник ВГУИТ / Proceedings of VSUET. - Т. 79. - 2017. - № 4. – С.227-236.
13. Евдокимова А.В. Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности. Стратегии бизнеса. Анализ, прогноз, управление/А.В. Евдокимова// Электронный научно-экономический журнал. – 2015. - № 2(10). - С. 10-14.
14. Главные характеристики концепции антикризисного управления [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://dolgofa.com/antikrizisnoe-upravlenie/koncepcija.html>
15. Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами на засадах слабких сигналів/О.Г. Мельник, М.Є. Адамів//Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №1(139). – С.32-41.
16. Храпкина В.В. Антикризисное финансовое управление предприятием по слабым сигналам / В.В. Храпкина // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Серія: Економіка та управління підприємствами. – 2012. - № 3(19). - С.127-131.
17. Петров И.В. Превентивное антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов/И.В. Петров// Пространство экономики.- 2012. - № 1–3. - С. 129–132.
18. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики/ А.Н. Ряховская, С.Е. Кован //Антикризисный менеджмент. – 2014. - №3. – С. 29-37.
19. Подгорная А.И. Инструменты антикризисного управления предприятием в условиях неопределенности /А.И. Подгорная//Актуальные проблемы экономики и права. - 2012. - № 4. – С.170-174.
20. Кузьмін О.Є., Адамів М.Є. Інформаційне забезпечення антисипативного управління підприємствами /О.Є. Кузьмін, М.Є. Адамів //Регіональна економіка. – 2012. - № 1. – С. 81-90.
21. Бушуев С.Д., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б. Модель трифуркаций программ развития организаций [Електронний ресурс]/ С.Д. Бушуев, Д.А. Харитонов, В.Б. Рогозина // Управление развитием сложных систем. - 2012. - Вып. 12. - С. 23-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2012\\_12\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_12_6).
22. Бушуев С.Д., Харитонов Д.А. Ценностный подход в управлении развитием сложных систем [Електронний ресурс]/ С.Д. Бушуев, Д.А. Харитонов // Управление развитием сложных систем. - 2010. - Вып. 1. - С. 10-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2010\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_1_4).

## References

1. Approaches to management: systemic, process, situational [Electronic resource]. - Access mode: [https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody\\_upravleniyu\\_sistemnyu\\_protsechnyy\\_situatsionnyy.htm](https://studme.com.ua/1397020512624/menedzhment/podhody_upravleniyu_sistemnyu_protsechnyy_situatsionnyy.htm).
2. Hvozdz M.Ya., Mytsko V.I. Problems and advantages of using the process approach to management of machine-building enterprises. [Electronic resource] / M.Ya. Hvozdz, V.I. Mytsko - Access mode: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29269/1/009\\_056\\_062.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29269/1/009_056_062.pdf).
3. Didur K.M. System approach to management by the enterprise and personnel of the enterprise [Electronic resource] / K. M. Didur // Effective economy. - 2012. - No. 4. - Mode of access: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
4. Kuzmin O.Ye., Melnyk O.H., Adamiv M.Ye. Antisipative management of enterprises / O.Ye. Kuzmin, O.H. Melnik, M.Ye. Adamiv // Economy: Realities of Time. - 2012.-2 (3). - P.71-77.

5. Sybylla Z. Evolutionary theory of organization / Z. Sibilla // - International journal "Problems of the theory and practice of management". - 1998. - No. 1. - P. 81 - 86.
  6. Bushuev S.D., Neyzvestnyi S.Y. The genome of project management methodologies as a universal model of knowledge / S.D. Bushuev, S.Y. Neyzvestnyi // Management of the development of complex systems. - 2013. - № 14. - P. 15-17.
  7. Bushuev S.D., Bushueva N.S. Mechanisms for the formation of value in the activities of project-managed organizations / S.D. Bushuev, N.S. Bushueva // East European Journal of Advanced Technology. - Issue 1/2 (43). - Kharkiv. - 2010. - pp. 4-9.
  8. Pyterskaia V.M. Valuable campaign in the management of the development of a project-oriented organization / V.M. Peterskaia // Bulletin of the Odessa National Maritime University. - 2014 - No. 3 (42). - with. 172-180.
  9. Mlodetskyi V.R. Bozhanova V.Yu. Evolutionary signs of organization development / V.R. Mlodezdskiy, V.Yu. Bozhanova // Bulletin of the Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture. - 1999. - No. 7. - P. 28 - 35.
  10. Asaul A.N., Kniaz Y.P., Korotaeva Yu.V. Theory and practice of decision-making on the output of organizations from the crisis [Electronic resource] / A.N. Asaul, Y.P. Kniaz, Yu.V. Korotaeva [monograph]. Ed. Dr. Econ. Sciences, prof. AN Asaula - SPb: ANE "IPEV", 2007 - 224s. - Access mode: [http://www.aup.ru/books/m8/4\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m8/4_2.htm).
  11. Strategy and tactics of anti-crisis management in conditions of uncertainty and risk [Electronic resource]. - Access mode: <http://crisis-manag.ru/index.php?request=full&id=180>.
  12. Merzlykyna H., Rylshchykova S. Conceptual bases of preventive anti-crisis management of the enterprise / H. Merzlykyna, S. Rylshchykova // Vestnik VGUIT / Proceedings of VSUET. - T. 79. - 2017. - No. 4. - P.227-236.
  13. Evdokymova A.V. Preventive anti-crisis management: goals, tasks, features. Business strategies. Analysis, forecast, management / A.V. Evdokymova // Electronic Science and Economics Magazine. - 2015. - No. 2 (10). - P. 10-14.
  14. The main characteristics of the concept of anti-crisis management [Electronic resource]. - Access mode: <http://dolgofa.com/antikrizisnoe-upravlenie/konceptsiya.html>
  15. Melnyk O.H., Adamiv M.Ye. Antisypatnym management of enterprises on the basis of weak signals / O.H. Melnyk, M.Ye Adam // Current problems of the economy. - 2013. - No. 1 (139). - P. 32-41.
  16. Khrapkyna V.V. Anti-crisis financial management of the enterprise by weak signals / VV Khrapkyna // Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business. Series: Economics and Enterprise Management. - 2012. - No. 3 (19). - p.127-131.
  17. Petrov Y.V. Preventive anti-crisis management in ensuring economic safety of economic entities / Y.V. Petrov // Space of economy. 2012. - No. 1-3. - P. 129-132.
  18. Riakhovskaia A.N., Kovan S.E. Anti-crisis management: development of scientific direction and practice / A.N. Riakhovskaia S.E. Kovan // Anti-crisis management. - 2014 - # 3. - P. 29-37.
  19. Podhornaia A.Y. Instruments of crisis management of the enterprise in the conditions of uncertainty / A.Y. Podhornaia // Actual problems of economy and law. - 2012. - No. 4. - p.170-174.
  20. Kuzmin O.Ye., Adamiv M.Ye. Information provision of antispytic management of enterprises /O.Ye. Kuzmin, M.Ye. Adamiv // Regional Economics. - 2012. - No. 1. - P. 81-90.
  21. Bushuev S.D., Kharytonov D.A., Rohozyna V.B. Model of trifunctional programs of development organizations [Electronic resource] / SD Bushuev, D.A. Kharytonov, V.B. Rogozyna // Management of the development of complex systems. - 2012. - Exp. 12. - P. 23-25. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2012\\_12\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_12_6).
  22. Bushuev S.D., Kharytonov D.A. Valuable Approach in the Management of the Development of Complex Systems [Electronic Resource] / S.D/ Bushuev, D.A. Kharytonov // Management of the development of complex systems. - 2010 - Voip. 1 - pp. 10-15. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2010\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_1_4).
- Божанова В.Ю., Овечкина Е.А., Вахлакова В.В.**  
**Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємствами в аспекті сталого еволюційного розвитку**
- У статті розглянуто питання розробки моделі антикризового управління підприємством на основі вибору певної стадії кризи як об'єкта антикризового впливу. Обґрунтовано необхідність використання цілеполагаючого підходу, що дозволяє активувати конструктивну роль кризи в створенні інноваційних умов для подальшого сталого еволюційного розвитку підприємств.*
- Ключові слова:** криза, антикризове управління, системно-еволюційний та цілеполагаючий підходи, стійкий еволюційний розвиток.
- Bozhanova V.Y., Ovechkina E. A., Vakhlakova V.V.**  
**Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises in the aspect of their sustainable evolutionary development.**
- The article considers the issue of developing a model of anti-crisis management of an enterprise based on the choice of a certain stage of the crisis as an object of anti-crisis impact. The necessity of using the goal-oriented approach that allows to activate the constructive role of the crisis in creating innovative conditions for the further sustainable evolutionary development of enterprises is substantiated.*
- Keywords:** crisis, crisis management, system-evolutionary and goal-oriented approaches, sustainable evolutionary development.
- Божанова В.Ю.** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури», e-mail: [vyu7575@gmail.com](mailto:vyu7575@gmail.com)  
**Овечкина Е.А.** - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, e-mail: [ele89101431@gmail.com](mailto:ele89101431@gmail.com)  
**Вахлакова В.В.** - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, e-mail: [vaxlakovavvv@gmail.com](mailto:vaxlakovavvv@gmail.com)
- Рецензент:* д.е.н., проф. **Чернявська Є. І.**
- Стаття подана 23.08.2018