

14. Aniskin, Yu.P. and Pavlova, A.M. (2005), *Planirovanie i kontrolling* [Planning and Controlling], Omega-L, Moscow, Russia.
15. Karminskiy, A.M., Olenov, N.I., Primak, A.G. and Falko, S.G. (2003), *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyah* [Controlling in business. Methodological and practical bases for the construction of controlling in organizations], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
16. Prohorova, V.V., Mrtyusheva, L.S., Petrusevich, N.Yu. and Prohorova, Yu.V. (2006), *Kontroling – vid teorii do realizatsiyi na praktitsi* [Controlling – from theory to implementation in practice], INZhEK, Harkiv, Ukraine.

УДК 338.124.4:338.2

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

Череп А.В., д.е.н., професор, Калюжна Ю.В., аспірант

*Запорізький національний університет*

*Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

cherep\_a\_v@mail.ru, kalyuzhnaya\_j@mail.ru

У статті досліджено підходи до визначення поняття «антикризове управління» та запропоновано власне визначення. Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління. Досліджено зарубіжні типи антикризового управління, які залежать від типу кризи. Зарубіжні типи антикризового управління підприємствами поділяються на дві великі групи: корпоративний кризовий менеджмент та антикризове управління в процедурах неспроможності (банкрутства). Розроблено заходи попередження кризи та банкрутства на кожному етапі антикризового управління. Рекомендовано впроваджувати, розвивати та постійно вдосконалювати новий елемент антикризового управління, систему ризик-менеджменту, яка широко використовується закордоном, керуючись міжнародними стандартами управління ризиками. Запропоновано алгоритм проведення експрес-діагностики банкрутства та варіант зарубіжної короткострокової програми стабілізації, необхідної, перш за все для встановлення взаємних зобов'язань та довіри між керівництвом та зацікавленими особами (споживачами, постачальниками, кредиторами, акціонерами, органами державного контролю та регулювання). Наведена довідкова інформація щодо інших етапів антикризового управління (фундаментальної діагностики банкрутства, складання та проведення антикризової програми та посткризового етапу діяльності підприємства).

*Ключові слова:* ризик, антикризове управління, банкрутство, експрес-діагностика, програма стабілізації, ризик-менеджмент.

Череп А.В., Калюжная Ю.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ АНТИКРИЗИСНЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ / *Запорожский национальный университет, Украина*

В статье исследованы подходы к определению понятия «антикризисное управление» и предложено собственное определение. Антикризисное управление – это совокупность мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, доходности и конкурентоспособности предприятия, включающие предварительную оценку непрерывности деятельности, фундаментальную диагностику банкрутства и «посткризисный» этап управления. Исследованы зарубежные типы антикризисного управления, которые зависят от типа кризиса. Зарубежные типы антикризисного управления предприятиями делятся на две большие группы: корпоративный кризис-менеджмент и антикризисное управление в процедурах несостоятельности (банкрутства). Разработаны меры предупреждения кризиса и банкрутства на каждом этапе антикризисного управления. Рекомендовано внедрять, развивать и постоянно совершенствовать новый элемент антикризисного управления, систему риск-менеджмента, которая широко используется за рубежом, руководствуясь международными стандартами управления рисками. Предложен алгоритм проведения экспресс-диагностики банкрутства и вариант зарубежной краткосрочной программы стабилизации, необходимой, прежде всего для установления взаимных обязательств и доверия между руководством и заинтересованными лицами (потребителями, поставщиками, кредиторами, акционерами,

органами государственного контроля и регулирования). Приведена справочная информация по другим этапам антикризисного управления (фундаментальной диагностики банкротства, составления и проведения антикризисной программы и посткризисного этапа деятельности предприятия).

*Ключевые слова:* риск, антикризисное управление, банкротство, экспресс-диагностика, программа стабилизации, риск-менеджмент.

Cherep A.V., Kalyuzhna Y.V. METHODOICAL APPROACHES TO CRISIS MANAGEMENT FOR ENGINEERING ENTERPRISES / *Zaporizhzhya National University, Ukraine*

This article explores approaches to the definition of "crisis management" and offers its own definition. Crisis Management is a set of measures designed to achieve or restore companies' solvency, liquidity, profitability and competitiveness of companies, which include a preliminary assessment of business continuity, fundamental diagnosis bankruptcy and "post-crisis" stage management. The article examines crisis management in foreign countries, and each set of responses by management depends on the type of crisis. Crisis management in foreign countries for companies is divided into two groups: corporate crisis management and crisis management in insolvency (bankruptcy). The measures prevent crisis and bankruptcy at each stage of crisis management. The article recommends implementing, developing and continuously improving a new element of crisis management, a risk management system, which is widely used abroad, guided by international standards of risk management. The authors propose an algorithm of an instant diagnostics of bankruptcy and a version of foreign short-term stabilization program, which is necessary for establishing a mutual obligations and building trust between management and stakeholders (customers, suppliers, creditors, shareholders, bodies of state control and regulation). The authors propose a background information about other stages of crisis management (fundamental diagnosis of bankruptcy, preparation and holding an anti-crisis program and about the "post-crisis" stage management).

*Key words:* risk, crisis management, bankruptcy, instant diagnostics, stabilization program, risk management.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна економіка України перебуває в глибокій кризі, що обумовлено негативними тенденціями в соціальному та політичному житті. Гострою проблемою для суб'єктів господарювання є криза неплатежів, нестабільність діяльності, вплив змін макросередовища тощо [1]. Вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків досить часто завершується глибокою кризою підприємства, його банкрутством та ліквідацією. Тому сьогодні розробка нових підходів до антикризового управління та профілактики кризових явищ є передумовою оздоровлення та підвищення темпів росту економіки України загалом, рівня життя населення тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій економічній літературі проблема впливу ризиків на діяльність підприємств розглядається не вперше. Сьогодні вітчизняні вчені звертаються до досвіду зарубіжних колег з метою розробки ефективних шляхів протидії кризі та банкрутству підприємств. Так, Є. А. Файншмідт, Т. В. Юр'єва [2] наголошують на використанні нових типів антикризового управління, які залежать від типу кризи та використовуються за кордоном. Цікавою є нова праця американського вченого та економіста Насіма Ніколаса Талеба «Антикрихкість» [3], в якій він пропонує розглядати ризики як нові можливості для підприємств, переломні моменти, без яких неможливо досягти економічного зростання. Міжнародною організацією стандартизації прийняті нові редакції стандартів ISO по управлінню ризиками [4]. На сучасному етапі існує безліч полярних теорій та думок, що дозволяють вивчати кризові ситуації. Тому систематизація та узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду є необхідними для розробки нових підходів до антикризового управління.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розгляд системи антикризового управління, зарубіжного досвіду його впровадження та розробка заходів попередження кризи та банкрутства на кожному етапі антикризового управління.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого боку, обумовили виникнення і поширення нового для

України, специфічного за своїми цілями і функціями виду управління – антикризового. Але на сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате і багатозначне. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства. Отже, проблема формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення [5].

Таблиця 1 – Визначення поняття «антикризове управління»

Джерело	Визначення поняття
Василенко В.О.	Антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [6]
Ситник Л.С.	Антикризове управління – система управління, що спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протидію екстенсивному розвитку [7]
Грязнова А.Г.	Антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів [8]
Градов А.П.	Антикризове управління на підприємстві – сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [8]
Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О.	Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [5].

Аналізуючи визначення терміна «антикризове управління» вітчизняними та зарубіжними вченими, пропонується власне визначення. Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління.

Тип антикризового управління залежить від типу кризи. Зарубіжні типи антикризового управління підприємствами поділяються на дві великі групи: корпоративний кризовий менеджмент та антикризове управління в процедурах неспроможності (банкрутства). У свою чергу корпоративний кризовий менеджмент поділяється на декілька типів [2]:

- самодіяльне антикризове управління (Do- it- Yourself Crisis Management);
- кризовий консалтинг (Turnaround Management, Turnaround, Corporate Recovery);
- антикризове управління під контролем кредиторів (Workout);
- антикризове управління під керівництвом запрошеного антикризового директора (Crisis Manager);

- інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами (integrated System, Continuity Management, Resilience Management);
- продаж проблемного підприємства новому власнику.

Самодіяльне антикризове управління – реагування на непередбачувані обставини силами керівництва підприємства без залучення спеціалістів по антикризовому управлінню. Схема розвитку подій є такою [2, с. 71-72]:

1. Керівництво не помічає ранніх симптомів появи кризи.
2. Помітив погіршення діяльності підприємства, керівництво самовпевнено сподівається, що криза мине сама по собі.
3. Переконавшись, що проблеми не зникають, керівництво починає «демонстративні» антикризові заходи (скорочення штату, дисциплінарні покарання, зменшення витрат).
4. По мірі наростання кризи вигадуються безсистемні хаотичні спроби її подолання.
5. У випадку, коли керівництво є найманим, можливим є виведення активів та, як наслідок, банкрутство, що приховується.
6. Масові крадіжки, втечі персоналу – неспроможність подальшої діяльності – банкрутство (необережне або умисне).

Другий тип корпоративного кризового менеджменту – кризовий консалтинг – це залучення зовнішнього спеціаліста по ініціативі керівництва підприємства для проведення експрес-діагностики та розробки програми антикризових заходів. Головна відмінність кризового консалтингу від антикризового управління під керівництвом запрошеного антикризового директора полягає в тому, що в першому випадку оздоровленням та виконанням антикризового плану займається безпосередньо керівництво підприємства, а в другому – зовнішній спеціаліст.

Антикризове управління під контролем кредиторів – мирова угода між боржником і кредиторами, яка супроводжується узгодженими заходами по реорганізації боржника та реструктуризації його заборгованості. Найчастіше такими зацікавленими в оздоровленні кредиторами є банківські установи.

Інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами – неперервний систематичний процес розуміння ризиків та криз, впливу на них з позицій перспектив всієї організації взагалі. Функціонування такої системи передбачає чотири ключові компоненти:

1. Визначення системи ризиків для конкретного підприємства.
2. Встановлення функцій інтегрованої системи управління ризиками та кризами.
3. Практичне здійснення інтегрованого управління ризиками та кризами на підприємстві.
4. Забезпечення постійного навчання персоналу управлінню ризиками та кризами:
  - створення системи виявлення та розповсюдження напрацьованого досвіду;
  - вбудовування планів навчання в практику управління ризиками та кризами;
  - оцінка результатів управління ризиками та кризами з метою стимулювання нововведень та покращення системи;

Найбільш важливим елементом інтегрованої системи управління ризиками та кризами є планування, необхідне для:

- мінімізації втрат життів, систем, часу, власності;
- мінімізації перерв у діловій активності підприємства та їх наслідків;
- максимізації зусиль по реагуванню на ризики та кризи та нейтралізації їх наслідків;
- підвищення корпоративного духу та відповідності цілей працівників цілям всієї організації.

Плани інтегрованої системи повинні бути простими, не загального характеру, складеними персонально для кожного робітника, періодично поновлюваними та підкріпленими постійними тренуваннями та навчанням. Команда інтегрованої системи управління ризиками та кризами повинна бути формалізованою структурою на підприємстві та мати в штаті юристів, спеціалістів по зовнішніх зв'язках, економістів тощо. Крім того, інтегрований підхід до управління ризиками та кризами можливо застосовувати для всіх рівнів управління (місцевого, регіонального та державного) для боротьби з загрозами всіх типів та масштабів.

Продаж проблемного підприємства новому власнику також можна віднести до антикризового заходу, оскільки новий власник, володіючи більшими ресурсами, має шанс вивести підприємство з кризи [2, с. 27].

Логічне обґрунтування планів на кожному етапі антикризового управління полягає в тому, що у всіх сторін (включаючи власників підприємства та кредиторів) є більше шансів на отримання своїх коштів при діючому підприємстві, ніж при його ліквідації.

### **Етапи антикризового управління (розробка авторів):**

1. Попередня постійна оцінка безперервності діяльності:

- а) ризик-менеджмент (постійне провадження);
- б) здійснення фінансового аналізу звітності (постійне провадження);
- в) експрес-діагностика банкрутства;
- г) отримання впевненості в достовірності досліджуваної інформації та звітності шляхом залучення зовнішніх незалежних спеціалістів ("Stay hard" у зарубіжній практиці);
- д) проведення експрес-діагностики з метою виявлення виду можливого банкрутства;
- е) розробка короткострокової програми стабілізації.

2. Фундаментальна діагностика банкрутства.

3. Складання та проведення антикризової програми.

4. Посткризовий етап:

- а) постстресовий синдром;
- б) посттравматичне зростання [3].

Першим етапом антикризового управління є підтримання стабільної безперервної діяльності підприємства, оскільки профілактика кризи є найкращим способом попередження банкрутства. Для цього управлінському персоналу підприємств пропонується впровадження заходів, які б своєчасно діагностували економічні ознаки нестабільної діяльності та неплатоспроможності. Такими заходами є систематичне проведення фінансового аналізу звітності підприємства та створення служби управління ризиками.

Усі підприємства перебувають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які перешкоджають досягненню поставлених цілей. Для цього підприємства повинні управляти невизначеностями, які можуть вплинути на реалізацію своїх цілей. Підприємствам рекомендується впроваджувати, розвивати та постійно вдосконалювати систему ризик-менеджменту, головною метою якого є інтеграція процесу управління, основні складові якої – керівництво, стратегія, планування, звітування, політика, цінності та культура. Ефективний режим управління ризиками – це поєднання культури організації (переконань, цінностей і поведінки), процесів і структур, спрямованих на реалізацію потенційних вигод, не допускаючи при цьому зіткнень або втрат. Ризик-менеджмент є особливим для кожного підприємства, допомагає прийняти рішення та визначити альтернативні курси діяльності [4].

На першому етапі антикризового управління при проведенні експрес-діагностики банкрутства необхідним, на думку авторів, є застосування такого алгоритму (рис. 1):

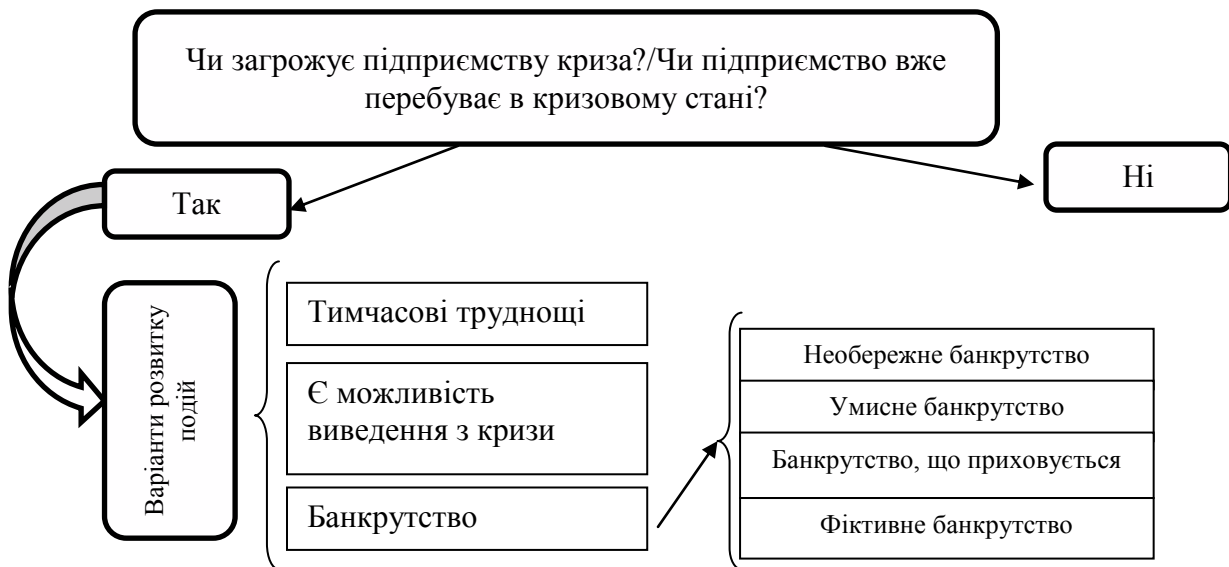


Рис. 1. Алгоритм експрес-діагностики банкрутства

Після отримання розуміння того, що підприємству загрожує банкрутство, необхідно систематизувати виявлені економічні ознаки для спроби визначення виду можливого банкрутства. Саме розуміючи вид можливого банкрутства, підприємства мають змогу розробити найбільш ефективний антикризовий курс, оскільки для кожної окремої кризової ситуації повин бути знайдений конкретний шлях економічного оздоровлення [1].

Програма стабілізації, на думку Є. А. Файншмідта [2], – програма термінових заходів для збереження підприємства. Необхідність проведення програми стабілізації виявляється по результатам експрес-діагностики та є її заключним етапом. Проведення короткострокових дій на початку антикризового управління є критичною фазою, необхідною, перш за все, для встановлення взаємних зобов'язань та довіри між керівництвом та зацікавленими особами (споживачами, постачальниками, кредиторами, акціонерами, органами державного контролю та регулювання).

План проведення програми стабілізації (зарубіжний досвід) [2, с. 33-34]:

1. Встановлення контактів з основними зацікавленими сторонами (споживачами, постачальниками, кредиторами, акціонерами, органами державного контролю та регулювання) з метою забезпечення стабільності та якості зовнішніх та внутрішніх зв'язків.
2. Встановлення поточних фінансових потреб та щоденний облік грошових потоків. Доцільним є складання щотижневих планів та звітів руху отриманих та виплачених грошових коштів, які включають постатейний розрахунок продажів та закупівель. Крім того, необхідним є відображення всіх розрахунків, необхідних для продовження господарської діяльності (виплата заробітної плати, орендних, комунальних платежів, податків та внесків до державних контролюючих органів).
3. Зміна структури оборотного капіталу шляхом стягнення дебіторської та виплати кредиторської заборгованостей, зменшення залишків товарно-матеріальних цінностей та реалізації надлишків запасів:
  - а) контроль та аналіз строків кредиторської заборгованості та циклів погашення;
  - б) введення системи знижок за своєчасну чи довгострокову оплату товарів та послуг;
  - в) ініціювання судових проваджень по прострочених боргах;
  - г) вивчення можливостей факторингу;
  - д) ідентифікація і ліквідація застарілих активів та запасів;
  - е) пошук альтернативних постачальників;
  - ж) реалізація запасів готової продукції за ціною, нижчою, ніж собівартість, для збільшення обігових коштів.

#### 4. Зменшення поточних витрат:

- а) перегляд поточних виробничих процесів з метою зменшення потреб у виробничих потужностях, складських територіях та обладнанні;
  - б) аналіз можливостей та наслідків скорочення штату працівників.
- #### 5. Пошук можливих варіантів фінансового оздоровлення:
- а) оплата процентів бартером з видачею векселів замість грошових коштів;
  - б) списання заборгованості;
  - в) кредити чи аванси від великих постачальників та споживачів;
  - г) субсидії чи гарантії держави (державних органів);
  - д) продаж наявного чи повертання лізингового майна та обладнання;
  - е) реструктуризація кредиторської заборгованості шляхом мораторіїв, перегляду відсоткових ставок, конверсії основних сум боргів та процентів в інші фінансові інструменти, конверсії короткострокових облігацій у довгострокову заборгованість, конверсії неоплачених відсотків за кредити.

Принципами програми стабілізації є терміновість, надзвичайність та зворотність, оскільки така програма застосовується при загрозі швидкої катастрофи: фінансової (неспроможність), кадрової (недостатність кадрів, вихід важливих спеціалістів), інфраструктурної (відключення електрики, Інтернету, води, тощо), наглядової (закриття приміщень судовими виконавцями, робітниками санітарних, пожежних інших інспекцій тощо). Заходи стабілізації повинні бути радикальними та рішучими по всіх напрямках (принцип надзвичайності). Експрес-діагностика може не виявити глибинних проблем кризи, основна стратегія виведення підприємства з кризи на цьому етапі ще не відома, тому проведення заходів оздоровлення необхідно проводити згідно з принципом зворотності, коли всі дії програми можливо було б безболісно відмінити: робітників не звільняють, а відпускають у короткострокову відпустку без збереження заробітної плати; виробництво окремих продуктів не закривають, а призупиняють; від постачальників не відмовляються, а переходять на режим економії [2, с. 35-39].

Другий етап антикризового управління – фундаментальна діагностика банкрутства – дозволяє отримати більш повну картину кризового стану і виявити методи майбутнього фінансового оздоровлення. Існує безліч методів такої діагностики: використання системи формалізованих та неформалізованих показників, оцінювання і прогнозування показників задовільної структури балансу, зарубіжні і вітчизняні методики діагностики банкрутства, методики законодавчого поля (наприклад, методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Наказом Міністерства економіки України № 14 від 19 січня 2006 р.). Поєднання декількох варіантів діагностики банкрутства дозволяє отримати найбільш точні результати та оцінку потенційного виживання підприємства

Третій етап антикризового управління являє собою формування програми антикризових заходів. Антикризова програма – це складова механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді внутрішнього планового документа, що встановлює цілі та завдання, доцільні для досягнення в запланованому періоді, а також методи їх реалізації [9].

На останньому етапі антикризового управління розглядаються наслідки проведення антикризової програми. Існують позитивний та негативний підходи до оцінки результатів антикризових заходів. Загального визнання набув термін «постстресовий синдром», який розуміється як важкий економічний стан підприємства, викликаний антикризовими трансформаціями. Нассім Ніколас Талеб пропонує брати до уваги полярне визначення «посттравматичне зростання» – процес, при якому ризику та кризи стають каталізатором позитивних перетворень. Проте неправильно розглядати таке зростання як прямий результат кризи [3]. «Посттравматичне зростання» можливий лише за умов адаптації до нової посттравматичної реальності та якісних антикризових заходів.

## ВИСНОВКИ

Авторами статті розглянуто систему антикризового управління та запропоновано власне визначення терміна. Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління. Під час дослідження з використанням досвіду зарубіжних вчених удосконалено заходи попередження кризи та банкрутства на кожному етапі антикризового управління. Запропоновано поділ системи антикризового управління на чотири основні етапи: попередня постійна оцінка безперервності діяльності, фундаментальна діагностика банкрутства, складання та проведення антикризової програми та посткризовий етап.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Калюжна Ю. В. Експрес-діагностика кризового стану підприємства з метою визначення різновиду банкрутства / Ю. В. Калюжна // Вісник ДНУ. Серія Економіка. — 2014. — Вип. 2014/3. — С. 103—108.
2. Файншмидт Е. Зарубежная практика антикризисного управления / Е. Файншмидт, Т. Юрьева. — М. : Изд. РАГС, 2008. — 168 с.
3. Taleb N. N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, New York, USA.
4. Новый стандарт ISO 31000:2009 для эффективного управления рисками [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.klubok.net/Downloads-index-reg-viewdownloadaddetails-lid-225.html>.
5. Боняр С. М. Теоретичні основи антикризового управління [Електронний ресурс] / С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх // Водний транспорт. — 2013. — Вип. 1. — С. 97—102. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt\\_2013\\_1\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_19.pdf).
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 208 с.
7. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. — Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. — 503 с.
8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.] ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — СПб. : Специальная литература, 1996. — 510 с.
9. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2013. — № 4. — С. 173—180.

## REFERENCES

1. Kalyuzhnaya, Y.V. (2014), "Express-diagnostics of the crisis state of an enterprise in order to determinate the bankruptcy type", *Visnyk Dnipropetrovskogo natsionalnogo universytetu*, Iss. 2014/3, pp. 103-108.
2. Faynshmidt, E.A. and Yuryeva, T.V. (2008), *Zarubyezhaya praktika antikrizisnogo upravleniya* [Foreign practice of crisis management: methodical complex], Izdatelstvo Rossiyskoy akademii gosudarstvennoy sluzhbu, Moscow, Russia.
3. Taleb, N.N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, New York, USA.
4. International Organization for Standardization/ ISO 31000: 2009 for effective risk management, available at: [www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso31000.htm](http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso31000.htm) (access November 19, 2014).
5. Bonyar, S.M. (2013), "Theoretical Foundations of Crisis Management", *Vodnyy transport*, vol. 1, pp. 97-102, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt\\_2013\\_1\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_19.pdf) (access November 19, 2014).
6. Vasilenko, V.A. (2005), *Antykryzove upravlinnya pidpryemstvom* [Crisis management of enterprise], Tsentr navchalnoy literature, Kyiv, Ukraine.
7. Sytnyk, L.S. (2000), *Organizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm antykryzovogo upravlinnya pidpryemstvom* [Organizational-economic mechanism of crisis management enterprise], Natsionalna akademiya nauk, Donetsk, Ukraine.
8. Grad, A.P., Kuzin, B.I. and Fedotov, A.V. (1996), *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmy* [The strategy and tactics of crisis management of the firm], Special literature, Saint Petersburg, Russia.
9. Shilova, O.Y. (2013), "The development of crisis management for enterprise in terms of innovative developing", *Marketing i menedzhment innovatsiy*, Iss. 4, pp. 173-180.