

УДК 658.8

Тетяна Мельник, к. е. н.

(начальник відділу, Департамент пасажирських перевезень далекого сполучення Державної адміністрації залізничного транспорту України)

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто сутність антикризового управління та його відмінності від традиційного. Підкреслено, що основне завдання антикризового управління зводиться не лише до підтримання життєздатності підприємства під час кризи, а й до закладення основ його розвитку після кризи, збереженню переваг і компетенцій, набуттю досвіду, що забезпечить йому переважання конкурентів у післякризовому періоді. Виділені особливості антикризового управління дозволили побачити його переваги перед традиційним в умовах розгортання кризи. Вони полягають у можливості завчасного діагностування кризових симптомів, у виробленні навичок оперативного управління в нестандартних ситуаціях, в отриманні досвіду прийняття нестандартних рішень в умовах підвищеного ризику, у застосуванні творчого підходу, в орієнтації на перспективу. Доведено, що в умовах кризи стає необхідною зміна стилю управління та основних критеріїв ефективності. На прикладі залізничного транспорту України доведено важливість завчасного передбачення ознак настання кризи. Визначено ключові чинники високої чутливості вітчизняного залізничного транспорту до попередньої і поточної фінансово-економічної кризи, зазначені основні причини низької ефективності антикризових заходів. На підставі цього обґрунтовано необхідність формування антикризових стратегій, подано послідовність дій з розробки антикризових планів і запропоновано їх орієнтовний зміст.

Ключові слова: антикризове управління, традиційне управління, чинники кризи, антикризова стратегія, план антикризових заходів.

Татьяна Мельник, к.э.н.

(начальник отдела, Департамент пассажирских перевозок дальнего сообщения Государственной администрации железнодорожного транспорта Украины)

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрена сущность антикризисного управления и его отличия от традиционного. Подчеркнуто, что основная задача антикризисного управления

© Мельник Т. С., 2015

сводится не только к поддержанию жизнеспособности предприятия во время кризиса, а и к заложению основ его развития после кризиса, сохранению преимуществ и компетенций, получению опыта, что обеспечит ему опережение конкурентов в послекризисном периоде. Выделенные особенности антикризисного управления позволили увидеть его преимущества перед традиционным в условиях развития кризиса. Они заключаются в возможности заблаговременного диагностирования кризисных симптомов, в получении опыта принятия нестандартных решений в условиях повышенного риска, в использовании творческого подхода, в ориентации на перспективу. Доказано, что в условиях кризиса становится необходимой смена стиля управления и основных критериев эффективности. На примере железнодорожного транспорта Украины показана важность предварительного предвидения признаков наступления кризиса. Определены ключевые факторы высокой чувствительности отечественного железнодорожного транспорта к предыдущему и текущему финансово-экономическому кризису, указаны основные причины низкой эффективности антикризисных мероприятий. На основании этого обоснована необходимость формирования антикризисных стратегий, подана последовательность действий по разработке антикризисных планов и предложено их ориентировочное содержание.

Ключевые слова: антикризисное управление, традиционное управление, факторы кризиса, антикризисная стратегия, план антикризисных мероприятий.

Tetiana Melnyk, Ph.D.

(Chief of department, Department of the long-run passenger transportations, State administration of railway transport of Ukraine)

CRISIS STRATEGY AS NECESSARY CONDITION OF EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT

Essence of crisis management and its difference from traditional are considered. The author underline that the basic task of crisis management is taken not only to maintain viability of enterprise during a crisis, and to found the bases for its development after the crisis, to conserve its advantages and competence, experience gaining, that will provide its winning over the competitors in the post-crisis period. The selected features of crisis management allow to see its advantages over traditional in the conditions of crisis development. They consist in possibility of the early exposure of crisis symptoms, in gaining experience of acceptance of non-standard decisions in the conditions of high risk, in the use of creative approach, in a prospect orientation. It is well-proven that in the conditions of crisis, changing of style of management and basic criteria of efficiency becomes necessary. On the example of railway transport of Ukraine importance of preliminary foreseeing of signs of crisis oncoming is well-proven. The key factors of high sensitiveness of Ukrainian railway transport are certain to the previous and current financial and economic crises, principal reasons of low efficiency of crisis measures are indicated. On this basis the necessity of forming crisis strategies is grounded, the sequence of executions is given on development of crisis plans and their reference maintenance is offered.

Keywords: crisis management, traditional management, factors of crisis, crisis strategy, plan of crisis measures.

Постановка проблеми. Стабільне функціонування та антикризова стійкість залізничного транспорту значною мірою визначає ефективність і темпи економічного розвитку країни, тому розв'язання ключових проблем залізничного транспорту має бути одним з пріоритетних завдань держави, яка, поряд з питаннями державного контролю і законодавчого забезпечення, повинна визначати механізми фінансової підтримки галузі, що дозволить забезпечити її сталий розвиток і конкурентоспроможність на транспортному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам антикризового розвитку, діагностики банкрутства підприємств, оцінки фінансових та економічних ризиків присвячено досить багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, Є. Короткова, Л. Лахтіонової, Е. Альтмана, А. Ковальова, А. Іваненко, Т. Чернявської, І. Балабанова, І. Бланка, У. Бівера, Г. Юна та ін. Однак термін «антикризове управління» виник порівняно нещодавно і, як відмічається в працях деяких спеціалістів з теорії менеджменту, у вітчизняних умовах ще не устоявся [1]. Різноманіття його трактувань пояснюється відсутністю наукових напрацювань в області антикризового менеджменту, підкріплених достатнім практичним досвідом.

Крім того, світова фінансово-економічна криза 2008 р. і внутрішня криза в Україні, пов'язана з політичними подіями кінця 2013 р. – 2014 р., свідчать, що існуючі підходи до оцінки антикризової стійкості вітчизняних підприємств виявилися неспроможними захистити або упередити більшість з них від банкрутств. Неефективними виявилися також антикризові заходи, які провадяться на залізничному транспорті України.

Мета статті. На базі існуючих методів дослідження ризиків і підходів до оцінки антикризової стійкості [6, 8, 11] вітчизняні підприємства виявились неготовими до кризового сценарію розвитку подій. Головною причиною величезних економічних втрат стала відсутність ефективних інструментів завчасного виявлення ознак настання кризи. Саме пошук адекватних підходів до своєчасного розпізнання ознак наближення кризи є ключовим моментом в антикризовому управлінні та основою стратегічного управління підприємством, причому не лише в нестабільних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в стислі терміни, в умовах обмежених фінансових коштів, великої невизначеності і підвищеного ризику.

Для подолання фінансово-економічної кризи будь-якого масштабу треба мінімізувати її вплив і навчитись управляти нею. Саме ці цілі переслідує антикризове управління, однак, на наш погляд, його завдання є дещо ширшими: крім передбачення кризи у діяльності підприємства, аналізу її симптомів і розробки заходів, спрямованих на зниження негативних наслідків кризи, від антикризового менеджменту вимагається вироблення програми дій з використанням чинників кризи для наступного розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Зазначені цілі і завдання відрізняють антикризове управління від традиційного. Порівняльна характеристика цих двох типів управлінь наведена нами в табл. 1.

З позицій стратегічного аспекту антикризове управління має починатись не з аналізу балансу підприємства, оцінки його фінансового стану для розробки надзвичайних заходів з недопущення його банкрутства, а з моменту вибору або уточнення місії підприємства, вироблення концепції діяльності і формулювання цілей, дослідження оточуючого середовища, формування стратегічного потенціалу для захисту ринкової позиції підприємства і забезпечення тривалої конкурентної переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Такої точки зору дотримується, зокрема, професор А.Грязнова, розглядаючи антикризове управління як систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і націлена на упередження або усунення несприятливих явищ

шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми стратегічного характеру, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти і посилити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси [2].

Отже, відправною точкою в антикризовому управлінні виступає передбачення кризи у діяльності підприємства, діагностика її симптомів, що є основою для розроблення заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її чинників для наступного розвитку.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління

Порівнювальні характеристики	Тип управління	
	Традиційне	Антикризове
1	2	3
Середовище функціонування підприємства	Повільні зміни Передбачуваність ситуації Прогнозовані чинники Управлінські проблеми повторювальні, знайомі, вирішуються типовими прийомами і способами	Високий темп змін Непередбачуваність ситуації Непрогнозовані чинники Управлінські проблеми в основному нові, потребують швидких і нестандартних рішень, нетипових прийомів
Цілі діяльності підприємства	Цілі – максимізація прибутку, збільшення частки ринку Критерії – максимальний дохід та обсяг реалізації	Цілі – ліквідація причин кризових тенденцій та їх наслідків Критерії – мінімізація часу на досягнення цілі і втрат на подолання кризової тенденції
Спосіб рішення управлінських проблем	Передбачуваність і прогнозованість проблеми Типова реакція у відповідь на проблему, що виникла Орієнтація на минулий досвід Застосування науково-обґрунтованих підходів	Моніторинг оточуючого середовища для виявлення ознак появи проблеми Творчий пошук шляхів вирішення проблеми Запозичення кращої практики антикризових дій інших підприємств Застосування інтуїції досвідченого керівника
Розподіл ресурсів для досягнення цілей	Жорстка модель і структура розподілу	Гнучка (гомеостатична) структура розподілу у відповідності з антикризовими пріоритетами і завданнями
Характер управлінської інформації	Регламентовані, усталені інформаційні потоки Точна, повна, всебічна інформація	Залежність інформаційних джерел і потоків від утворюваної кризової ситуації Оперативна, не завжди повна і достатня інформація

Закінчення табл. 1

1	2	3
Організаційна структура управління	Стабільна, можливі екстенсивні зміни Чіткий розподіл функцій на тривалий період Вузька функціональна спрямованість Усталені і відпрацьовані зв'язки між функціональними підрозділами	Гнучка, змінюється відповідно до антикризових пріоритетів і завдань Відсутність чіткого розподілу функцій на тривалий період, вимагається креативність та ініціатива Широка, частково непередбачувана область дій Побудова тимчасових, нетипових зв'язків між функціональними підрозділами
Система заохочення	Заохочення за стабільність та ефективність	Заохочення за оперативність та ініціативу
Стиль керування	Вміння встановити єдність підходів Використання корпоративної культури для стабільної роботи колективу	Вміння надихнути підлеглих на сприйняття та ініціювання змін Використання корпоративних цінностей для підштовхування колективу до ефективних дій, нестандартних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [10]

До основних чинників, які можуть стати причиною фінансової кризи на підприємстві, належать зовнішні, або екзогенні (не залежать від діяльності підприємства), і внутрішні, або ендогенні (залежать від підприємства) [5]. Екзогенними чинниками фінансової кризи найчастіше виступають: спад кон'юнктури в економіці в цілому, високий рівень інфляції, нестабільність законодавчої бази, посилення монополістичних тенденцій на ринку, нестабільність валютного і фінансового ринків, посилення конкуренції у галузі, криза у самій галузі, політична нестабільність у країні. Головні ендогенні чинники фінансової кризи: відсутність чітко визначеної стратегії розвитку підприємства, його ринкової стратегії, недосконалість організаційної структури підприємства, низький рівень менеджменту, відсутність або низький рівень маркетингу, що призводить до втрати або скорочення ринків збуту, нераціональне використання виробничих та інших наявних ресурсів.

Очевидно, що на показники діяльності підприємств залізничного транспорту України впливає багато негативних ендогенних та екзогенних факторів, і для подальшого стримування їх небажаного впливу треба будувати стратегію розвитку підприємств галузі в умовах нестабільного середовища і негативних змін – такі умови вітчизняний дослідник Т.Чернявська називає умовами турбулентності [12]. Чи витримає підприємство умови турбулентності, залежить саме від організації антикризового управління, в основі якого лежить формування антикризової стратегії.

Фінансово-економічна криза 2008 р. негативно позначилась на вантажних і пасажирських залізничних перевезеннях. За період з початку 2009 р. по 2013 р. включно обсяг вантажних перевезень (вантажооборот) скоротився на 12,8%, пасажирських перевезень (пасажирооборот) – на 7,8%. Не дивлячись на ряд антикризових заходів, до яких вдалась залізнична галузь, низька якість антикризового управління не дала очікуваного ефекту, оскільки у потрібний момент не вдалось розпізнати поширення кризових тенденцій, а у самій галузі продовжували діяти стратегії, при-

йняті ще до настання кризи і які не передбачували протидію кризи, не були розраховані на несприятливий стану ринку.

В рамках маркетингового дослідження стану і тенденцій ринку транспортних послуг для населення країни нами було здійснено оцінку впливу загальноекономічної кризи на попит на транспортну послугу. Серед факторів, що впливають на транспортну активність населення країни, в умовах кризи на перше місце вийшли рівень доходів і добробуту населення: ці фактори обумовлюють купівельну спроможність споживачів – тобто наявність у них достатніх грошових коштів, можливості і необхідності здійснювати поїздки. В умовах кризи доходи населення різко скоротились, тому транспортна активність населення знизилась, а ті люди, які вимушені були здійснювати поїздки у справах роботи, бізнесу, на навчання, стали більш схильними до економії і пересіли на дешевші види транспорту; при цьому інтенсивність їхніх поїздок теж знизилась. Іншим важливим фактором транспортної активності населення є рівень інфляції: якщо під час кризи 2008 р. він був прийнятним, то у 2014 р. рівень інфляції майже досяг свого минулого рекордного значення 2000 р. і становить 24,9% [4]. Це неминуче завдасть найсерйозніших втрат залізничному як пасажирському, так і вантажному транспорту.

До ключових чинників високої чутливості вітчизняного залізничного транспорту до поточної фінансово-економічної кризи належать:

- значна частка кредитних ресурсів і неможливість виконати кредитні зобов'язання в умовах спаду обсягів перевезень;

- загострення конкуренції на транспортному ринку, наявність у користувачів транспорту більш вигідних пропозицій;

- низький рівень стратегічного планування, застарілість стратегічних орієнтирів і векторів розвитку, що не дає можливості утворювати і застосовувати довгострокові конкурентні переваги, оптимізувати стратегічний портфель бізнесу, максимізувати доходи;

- недостатньо ефективне використання наявних ресурсів, перевищення витрат над доходами у низці господарств;

- неадекватне оцінювання ризиків діяльності залізничного транспорту, що значно знижувало безпечні параметри у прийнятті рішень, дозволяло вдаватись до високо-ризикованих операцій;

- недостатній рівень менеджменту на підприємствах галузі, що зумовило пізнє виявлення кризових ознак, а антикризове управління зводилось переважно до тарифної компенсації збитків і скорочення працівників;

- недостатність і нерозвиненість маркетингових підрозділів, що не дозволяє вести системний аналіз і діагностику середовища для своєчасного виявлення ризиків, а також розробляти і провадити маркетингові дії для збереження клієнтури, захисту ринкової позиції, підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту;

- різке здорожчання вартості ресурсів, зокрема енергоресурсів, темпи якого випереджають зростання тарифів на пасажирські і вантажні перевезення.

Ситуація у залізничній галузі ускладнилась тим, що більшість підприємств зі значним запізненням розробляє і впроваджує антикризові заходи, антикризове управління недостатньо ефективне, а антикризові стратегії взагалі не формуються. Через це результативність заходів, що провадяться, є низькою, а наслідки – все більш обтяжливі. Головною ж метою антикризового управління, як нами підкреслено вище, є забезпечення міцного положення підприємства на ринку, стабільність його фінансового стану за будь-яких економічних, політичних і соціальних змін в країні (тобто за будь-якого стану ринку і навколишнього середовища). Сутність антикризового управління – прискорена і дійова реакція на негативні зовнішні зміни на основі своєчасного розпізнавання кризових ознак і заздалегідь розроблених альтернативних варіантів управлінських рішень, що передбачають визначення

пріоритетів і різноманітність дій залежно від ситуації і розвитку подій. Антикризове управління застосовує управлінські інструменти, які є найефективнішими при виконанні поточних завдань підприємства, усуненні тимчасових фінансово-економічних труднощів. Однак в його основі лежать нововведення, нетипові управлінські рішення. Визначальною метою антикризового управління є те, щоб у найскладнішій ситуації, в якій опинилось підприємство, можна було задіяти такі управлінські і фінансові механізми, які б дозволили подолати труднощі з найменшими для підприємства втратами і, крім цього, зберегти конкурентоспроможність, а в подальшому мати можливість використати кризові тенденції для власного розвитку.

Антикризові програми розроблені і застосовуються на всіх залізницях України ще з кінця 2008 р. Головний акцент у цих програмах робиться на покращенні якісних показників використання рухомого складу. Основними завданнями прийнятих антикризових програм є: оптимізація витрат та підвищення ефективності управління витратами; економія усіх видів ресурсів; підтримка нових технологій і нововведень [3, 9]. В основі антикризової програми галузі лежить приведення у відповідність доходної і витратної частин: підприємства не можуть дозволити собі витрачати більше, ніж заробляють. Баланс доходів і витрат має привести до необхідності оптимізації витрат, що передбачає забезпечення потрібного обсягу та якості перевезень вантажів і пасажирів, їх безпеку, збереження, швидкість, комфортність при найнижчих витратах. Управління витратами як одна з основних складових антикризового комплексу включає облік, планування і нормування витрат, жорсткий контроль за виконанням норм і планових завдань, аналіз причин зміни витрат і собівартості перевезень, пошук резервів зниження собівартості, економії витрат, підвищення рентабельності перевезень, зниження збитковості пасажирського сектору.

Отже, зменшити негативний вплив кризи на вітчизняний залізничний транспорт покликані антикризові заходи, які спрямовані на економію ресурсів, підтримку нових технологій, підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Визнана також необхідність вирішувати проблеми зниження собівартості перевезень, підвищення їх рентабельності, скорочення кредитної залежності, підтримки пасажирських перевезень. Вважається, що реалізація цих заходів повинна забезпечити фінансову стабільність галузі і подолання наслідків кризи.

Проте життя свідчить, що прийняті антикризові програми на дають очікуваних результатів, а з настанням кризи 2014 р. ситуація у галузі загрожує стати критичною. З нашої точки зору, головними причинами цього є: недосконалість антикризового менеджменту і нерозвиненість маркетингу, що не дає можливості завчасно розпізнавати ризики та правильно їх оцінювати; відсутність антикризових стратегій, без яких неможливо розробляти ефективні плани антикризових заходів; неправильна розстановка пріоритетів у планах антикризових заходів.

Головною помилкою в цих планах, з нашої точки зору, є те, що в них акцент робиться на економії витрат і не приділяється належної уваги тому, як не припустити зниження доходів, які додаткові джерела отримання доходів можна задіяти на період кризи (вони можуть давати ефект і в післякризовому періоді), яким чином зберегти завойовану частку ринку і не втратити клієнтів. Саме ці завдання мають бути першочерговими, пріоритетними в антикризових програмах, оскільки якщо не отримати дохід, то не буде що економити.

Згідно з теорією управління проблемами Говарда Чейза, основні проблеми можна передбачити за 1 – 3 роки до їх виникнення [7], а розробка антикризових стратегій є важливішим аспектом оперативного складання і реалізації планів антикризових заходів. Так, сигнали про уповільнення темпів росту попиту на транспортні послуги залізничного транспорту країни були очевидними як ще на початку 2008 р., так і протягом 2013 р., однак це не спонукало керівництво залізниць ні у 2008 р., ні у 2013 р. розробити відповідні превентивні антикризові стратегії. Проте розробка антикризової

стратегії дозволяє зосереджено спрямувати фінансові ресурси у ті сфери діяльності і бізнес-підрозділи, які можуть їх найефективніше використати і дати максимальну економічну вигоду, – а це, як ми з'ясували, є першочерговим антикризовим завданням.

Враховуючи вищезазначене, надаємо послідовність дій з розробки антикризових планів (при розробці використано джерело [10]):

- моніторинг середовища підприємства, виявлення ризиків;
- оцінка ризиків і відбір тих, що можуть вплинути на становище підприємства;
- оцінка ступеня негативного впливу ризиків на діяльність підприємства, ранжування небезпек за рівнем ризику;
- моделювання станів ринку і варіантів кризових ситуацій;
- розробка альтернативних варіантів антикризових стратегій;
- формування стратегій антикризових дій підприємства при настанні кризи та її поглибленні;
- вироблення цілей діяльності підприємства на період кризи за напрямками (маркетинг, фінанси, персонал, операційна діяльність);
- визначення організаційної структури підприємства на період кризи;
- розробка заходів щодо реструктуризації підприємства, необхідних для зміни організаційної структури і досягнення цілей підприємства;
- розробка плану фінансових та економічних показників з чітким визначенням строків досягнення встановлених показників для упередження критичного стану і недопущення банкрутства підприємства;
- визначення фінансово-економічних індикаторів настання кризи, за яких необхідно починати реалізацію плану антикризових заходів.

На нашу думку, в плані антикризових заходів потрібно виділити три напрямки: фінансова політика, маркетингова політика і кадрова політика. Щодо змісту антикризового плану, то він повинен містити перелік дій підприємства в кризових умовах, а саме: можливі варіанти розвитку кризи і стану ринку, на якому діє підприємство, залежно від зміни тих чи інших факторів; покрокові дії підприємства відповідно до реалізації певного сценарію; розподіл функцій між підрозділами і співробітниками підприємства на період кризи; критерії оцінки розвитку кризи (початок, поглиблення, пік, загасання); визначення ключових аудиторій, з якими потрібно активно працювати під час кризи, та комунікаційних засобів для співробітництва з цими аудиторіями; визначення ключових компетенцій підприємства, на які потрібно спиратись для збереження (захисту) ринкової позиції під час кризи.

Висновки і пропозиції. Організація антикризового управління та застосування антикризових стратегій є невід'ємною складовою сталого розвитку залізничного транспорту України. Невирішеність низки проблемних питань і недосконалість антикризового управління залізничним транспортом значно знижує його конкурентоспроможність, підвищує чутливість до кризових явищ та уразливість, незахищеність перед дією негативних факторів і ризиків, знижує його життєздатність. Оперативні антикризові плани, які не спираються на антикризові стратегії і розробляються не завчасно, а у відповідь на прояви кризи, виявляються неефективними і призводять до значних економічних втрат. Все це не дає можливості залізничному транспорту країни розвиватись належними темпами та успішно інтегруватись у світову економіку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грязнова А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 83.
2. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 54.
3. Голубовая Г.А. В наших руках – финансовая стабильность дороги / Г.А. Голубовая // Железнодорожник Донбасса. – 2009. – 21 апреля. – С. 3 – 4.
4. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова – М.: ИНФРА-М, 2005. – 620 с.
6. Костирко Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: [монография] / Л.А. Костирко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Харків: Фактор, 2008. – 336 с.
7. Котлер Ф. Управление та маркетинг в эпоху турбулентности / Ф. Котлер, Дж. А. Хоатикс Каслионе; пер. с англ. / [под ред. Т.В. Співаковської, С.В. Співаковського] – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.
8. Лахтіонова Л.А. Финансовый анализ субъектов хозяйствования: [монография] / Л.А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.
9. Сергієнко М.І. Донецька залізниця: антикризова програма та її пріоритетні напрямки роботи у 2009 році / М.І. Сергієнко // Вагонный парк. – 2009. – № 2-4. – С. 6 – 9.
10. Усков Д.Г. Управление персоналом компаний отрасли транспорта и логистики в условиях кризиса / Д.Г. Усков, Ф.В. Клеев // Управление персоналом в логистике и перевозках: в 2 т. – СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2008. – Гл. 1-6. – С. 7–8.
11. Фетисов Г.Г. О мерах по преодолению мирового кризиса и формированию устойчивой финансово-экономической системы [Текст] / Г.Г. Фетисов // Вопросы экономики. – 2009. – № 4. – С. 31 – 41.
12. Чернявська Т.А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності / Т.А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – Випуск 18. – Ч. II. – С. 247–252.

REFERENCES

1. Gryaznova A.G. *Otsenka biznesa* [Business estimation]. –Moscow: Finansi i statistika Publ., 2007. P. 83.
2. Gryaznova A.G. *Antikrizisnyi menedzhment* [Anticrisis management]. – Moscow: INFRA-M Publ., 2006. – P. 54.
3. Golubovaya G.A. *V nashikh rukakh – finansovaya stabilnost dorogi* [In our hands there is financial stability of road]. // *Zheleznodorozhnik Donbassa* [Railroader of Donbass], 2009, on April, 21, pp. 3–4.
4. *Derzhavnyi komitet statistiki* [State committee of statistics]. /Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 6 January 2015).
5. Korotkov R.M. *Antikrizisnoe upravlenie* [Anticrisis management]. – Moscow: INFRA-M Publ., 2005. – 620 p.
6. Kostyrko L.A. *Diagnostika potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiičnosti pidpriemstva* [Diagnostics of potential of financial and economic firmness of enterprise]. – Kharkov: Faktor Publ., 2008. – 336 p.
7. Kotler F., Khoatiks Kaslione Dzh. A. *Upravlinnia ta marketing v epokhu turnulentnosti* [Management and marketing in the epoch of turbulence]. – Kyiv: Khimdzhest, PLASKE Publ., 2009. – 208 p.
8. Lakhtionova L.A. *Finansovyi analiz subektiv gospodariuvannia* [Financial analysis of management subjects]. – Kyiv: KNEU Publ., 2001. – 387 p.
9. Sergienko M.I. *Donetska zaliznitsia: antikrizova programa ta ii prioritetni napryamki roboti u 2009 rotsi* [Donetsk railway: the anticrisis program and its priority directions in 2009]. // *Vagonnii park* [Carriage fleet], 2009. – issue 4. – pp.6 – 9.
10. Uskov D.G. *Upravlenie personalom kompaniy otrasli transporta i logistiki v usloviyakh krizisa* [Management the personnel of company of transport industry and logistic in the conditions of crisis]. – Saint Petersburg: Bonniyer Byznes Press Publ., 2008. – Chapters 1-6. – P. 7–8.
11. Frtysov G.G. *O merakh po preodoleniyu mirovogo krizisa i firmirivaniyu ustoychiviy finansovo-ekonomicheskoy sistemi* [About measures on overcoming of world crisis and forming of the steady financial and economic system]. // *Voprosi ekonomiki* [Questions of economy]. – 2009. – issue 4. – pp. 31 – 41.
12. Chernyavska T.A. *Antikrizove upravlinnia pidpriemstv transportu v umovakh turbulentnosti* [Anticrisis management of enterprises of transport in the conditions of turbulence]. // *Naukovi pratsi Kirovogradskogo natsionalnogo tekhnichnogo universitetu. Ekonomichni nauki* [Scientific labours of the Kirovograd national technical university. Economic sciences], 2010. – issue 4. – part II – pp. 31 – 41.