

УДК 005.915:005.931.11:005.21

**ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ****Іванова А.С.****Бухтіарова А.Г., к.е.н.***Сумський державний університет*

У статті авторами визначено сутність антикризової стратегії як невід'ємного елементу антикризового управління підприємством. Систематизовано науково-методичні підходи щодо трактування поняття «антикризова стратегія». Досліджено досвід використання антикризових стратегій, визначено їх сутність та класифіковано види антикризових стратегій за різними характеристиками. Виходячи з того, що діяльність підприємства залежить від стану економіки країни в цілому та проходить відповідні життєві цикли, запропоновано пов'язувати вибір антикризової стратегії фінансовим менеджментом зі стадією життєвого циклу підприємства. На підставі цього обґрунтовано важливість вибору антикризової стратегії, який залежить від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників у діяльності підприємства, а також специфіки господарювання. Акцентовано увагу, що у більшості випадків вибір антикризової стратегії управління діяльністю підприємства має здійснюватися на початку діяльності підприємства та узгоджуватися зі сформованою метою діяльності.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, криза, антикризова стратегія, антикризове управління, життєвий цикл підприємства

UDC 005.915:005.931.11:005.21

**THEORETICAL BASIS OF APPLICATION OF ANTI-CRISIS STRATEGY OF ENTERPRISE****Ivanova A.****Bukhtiarova A., PhD in Economics***Sumy State University*

In the article the essence of anti-crisis strategy as an integral part of crisis management of any company was defined. Scientific and methodological approaches to the interpretation of the term «anti-crisis strategy» were systematized. The authors have investigated the experience of using the anti-crisis strategies and classified the types of anti-crisis strategies by various characteristics. Given the fact that the activities of the company depend on the state of the economy in general and are related to the life cycles of company, authors have proposed to link the choice of anti-crisis strategy by financial management with the stage of the life cycle of the company. Based on this the importance of selection the anti-crisis strategy, which is affected by both internal

and external factors in the enterprises' activity, as well as the specific of company's management were proved. Attention is focused on that in most cases of choice of anti-crisis management strategy of the enterprise must be carried out at the beginning of enterprise activity and should consistent with established goal of the enterprise.

**Keywords:** business strategy, crisis, anti-crisis strategy, crisis management, life cycle of enterprise.

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах діяльності підприємств, в рамках тісної конкуренції та складної економічної ситуації, досить важливим аспектом їх функціонування є проведення ефективного антикризового управління. Його реалізація досягається завдяки розробці ефективної антикризової стратегії, яка має бути спрямована на досягнення фінансової стабільності підприємства. У зв'язку з цим, велика кількість підприємств стикається з проблемою вибору виду антикризової стратегії, неправильне рішення щодо якої може призвести до трагічних наслідків для функціонування господарюючого суб'єкта. Саме тому, при виборі антикризової стратегії фінансовий менеджер має ґрунтуватися на широкому колі чинників, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, врахування яких, дозволить швидко та ефективно налагодити роботу підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідженню сутності антикризових стратегій в умовах нестабільного розвитку присвячені роботи таких дослідників як: Бланк І.О., Круш П.В., Оборська С.В., Брінь П.В., Камнева А.В., Лабунський Д.О., Куліков Л.В., Войтович О.А., Филипченко О.М., Гончарова М.Л. та інших. Не зважаючи на широке коло робіт, присвячених давній тематиці, невирішеним залишається питання систематизації видів антикризових стратегій та визначення їх взаємозв'язку зі стадією життєвого циклу підприємства.

**Мета роботи:** визначення залежності між фазою життєвого циклу підприємства та вибором виду антикризової стратегії з позиції ефективного фінансового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення поставленої мети першочерговим є дослідження сутності поняття «антикризова стратегія» та систематизації її видів. Так, на нашу думку, під категорією «антикризове управління» варто розуміти спеціальним чином організовану систему управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення проблем

підприємства та створення передумов необхідних для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання виникненню кризи в майбутньому [10].

У свою чергу, головною метою антикризового управління підприємством є розробка, прийняття та реалізація стратегічних та тактичних управлінських рішень, які відповідають тенденціям розвитку підприємства, економічній ситуації, фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства як об'єкта управління для створення стабільних умов його функціонування та задоволення потреб власників.

Антикризові стратегії є невід'ємною складовою антикризового управління, тому доцільно розглянути науково-методичних підходи щодо трактування даного поняття (таблиця 1).

Аналізуючи таблицю 1, слід зауважити що у вітчизняній практиці існує декілька підходів до трактування поняття «антикризова стратегія». Зокрема, Оборська С. В. та Александров Г. А. розуміють даний термін як вид планового документу, який може прийматися тільки у період кризи. У цілому розділяють їх думку Филипенко О. М., Зіновева І. В., Брінь П. В., Черпак А. Ю. та Камнева А. В., однак трактують дану дефініцію як інструмент вирішення суперечностей розвитку підприємства, який не обов'язково має бути оформлений у документарній формі. Дана група авторів схиляється до думки, що антикризова стратегія приймається на початку діяльності підприємства, але існують відмінності у розумінні сутті поняття. Король В. С. та Юрик Н. Є. розглядають антикризову стратегію як стратегічну задачу, яка впливає з наявних можливостей підприємства, а, у свою чергу, Рубан В. М. та Лабунський Д. О. стверджують, що це система дій, яка змінюється залежно від поставлених задач. Кулікова Л. В., Войтович О. А., Штангрет А. М. та Копилук О. І. розуміють під досліджуванним поняттям певні зусилля в рамках наміченої стратегії, при цьому ігноруючи характер дій та мету їх здійснення.

Таким чином, на нашу думку, антикризова стратегія підприємства – це комплексна система управління діяльністю підприємства, яка включає систему методів та заходів, які застосовуються з моменту функціонування підприємства та дозволяють розробити та запровадити ефективну систему антикризового фінансового менеджменту для попередження та уникнення кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 1 – Систематизація науково-методичних підходів до трактування сутності поняття «антикризова стратегія»

Автор	Визначення
Антикризова стратегія як документ	
Оборська С. В. [12]	координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм
Александров Г. А. [1]	програмний документ, що містить назву цілей (кінцевих і проміжних), ресурси і засоби їх залучення, технологію рішення задачі щодо виведення підприємства з кризи (структура організації, формули поведінки персоналу, правила фінансової і маркетингової діяльності)
Антикризова стратегія як інструмент управління	
Филипенко О. М., Зинов'єва І. В. [4]	інструмент антикризового управління, що спрямоване на відновлення функцій та платоспроможності підприємства, здійснення організаційно-економічних та технологічних перетворень
Брінь П. В., Черпак А. Ю. [3]	інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів
Камнева А. В. [6]	інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.
Антикризова стратегія як стратегічний план дій	
Король В.С. [7]	довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру
Юрик Н. Є. [21]	план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
Антикризова стратегія як система заходів	
Рубан В. М. [13]	сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутства або мінімізації наслідків кризи.
Лабунський Д. О. [10]	система комплексних заходів по виходу підприємства з кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку підприємства.
Інші підходи	
Кулікова Л. В., Войтович О. А. [9]	дозволяє сконцентрувати зусилля на оптимальному варіанті, що не суперечить прийнятому курсу розвитку підприємства. Розробка антикризової стратегії дозволяє цілеспрямовано залучати фінансові ресурси в ті сфери, які можуть принести максимальну економічну вигоду
Штангрет А. М., Копилук О. І. [21]	систематичне подолання опору зовнішнім змінам у реалізації наміченої стратегії. Використання концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього».

*Авторська розробка*

Варто зазначити, що антикризові стратегії відрізняються залежно від ситуації, яка склалася на підприємстві та задач, які необхідно

вирішити. У зв'язку з цим, на даному етапі розвитку економічних досліджень, існує ціла низка її видів, які доцільно згрупувати за певними характеристиками. Тому справедливо виділити наступні види антикризових стратегій (таблиця 2).

Таблиця 2 – Класифікація антикризових стратегій

Тип 1	Загальна характеристика 2
I. Залежно від засобів антикризового управління:	
Маркетингова стратегія	передбачає дослідження ринкової позиції підприємства завдяки глибокому аналізу ринку, прогнозування його розвитку, та безпосередньо ідентифікація власної позиції на ринку щодо цінової й асортиментної політики. Спеціалістами проводиться оцінка комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації та підготовка висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу. Серед основних маркетингових стратегій варто виділити: просування товарів на нові ринки, завоювання нових сегментів ринку, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості [10];
Фінансова стратегія	передбачає підвищення платоспроможності, ліквідності та зменшення наслідків фінансової кризи з метою досягнення фінансової стабільності підприємства. Досягнення стійкості підприємства може бути досягнуте за рахунок виконання таких етапів: – відновлення платоспроможності підприємства; – досягнення фінансової стабільності підприємства; – вибір нової фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства;
Виробнича стратегія	передбачає покращення виробничого процесу завдяки зниженню обсягів бракованої продукції, моніторингу за станом зносу обладнання, підтримання інноваційної активності, досягнення безперервного процесу виробництва;
Організаційна стратегія	передбачає підтримання стабільних комунікаційних процесів між відділами завдяки їх співпраці та обміну інформацією, створення гнучкої до кризи організаційної структури підприємства. Під час кризових явищ доцільно проаналізувати складові організаційної структури підприємства, а саме: рівень спеціалізації, кооперації, концентрації, централізації виробництва, удосконалення управлінських процесів, дослідження рівня господарської самостійності підприємства;
Кадрова стратегія	передбачає наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу, зниження плинності кадрів, підтримання позитивних настроїв у колективі, впровадження системи стимулювання персоналу [16];
Інвестиційна стратегія	передбачає дослідження привабливості підприємства і аналіз інвестиційних проектів, які в майбутньому можуть принести підприємству прибуток. На базі отриманих розрахунків важливо розробити антикризову інвестиційну політику;
II. Залежно від суб'єктів управління:	
Самостійне антикризове управління силами керівництва	сутність полягає в тому, що керівник або власник підприємства не володіючи спеціальною підготовкою з антикризового управління і не маючи в штаті фахівця, робить спробу впоратися з кризовою ситуацією власними силами. До сих пір є найпоширенішим типом управління;
Кризовий консалтинг	звернення керівників або власників підприємства до відповідних фахівців в тому випадку, коли вони усвідомлюють що не можуть впоратися з кризою самостійно.
Антикризове управління під контролем кредиторів	Кредиторами підприємств є банки. Так як криза позичальника є небажаною, то великі банки мають спеціальні підрозділи, які проводять постійний моніторинг фінансового стану.;
Антикризове управління під керівництвом запрошеного кризового менеджера	Залучення кризового менеджера відбувається на етапі, коли власник усвідомлює наявність у підприємства проблем;



## Продовження таблиці 2

1	2
Інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами	У антикризовому управлінні вагоме місце займає управління ризиками, облік несприятливих подій, які з деякою часткою ймовірності могли б настати в майбутньому [18];
III. Залежно від тактики:	
Наступальна стратегія	передбачає оновлення обладнання, використання нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, зміна цін, освоєння нових ринків збуту продукції, обрання агресивної політики фінансування. Виділяють два напрямки: – зростання припливу ресурсів за рахунок підвищення конкурентоспроможності. Зміни можуть бути досягнуті за рахунок зменшення цін за рахунок перенесення виробництва в країни з дешевими ресурсами, оновлення технологій та введення продуктивних інновацій, випуск нової продукції; – зменшення ресурсних витрат за рахунок зростання ефективності використання ресурсів. Така ситуація може бути досягнута за рахунок організаційних змін, стимулювання працівників, створення альянсів [5];
Стратегія делегування повноважень	полягає у делегуванні проблем, які сталися на підприємстві, іншим особам: власникам, кредиторам, державі. Підприємство має на меті отримати додаткові фінансові ресурси за рахунок збільшення статутного капіталу, отримання державних гарантій, залучення кредиторів до участі в санації, лобіювання механізму захисту в рамках політики протекціонізму;
Стратегія компромісів та консенсусів	передбачає два шляхи: – компроміс, який полягає у здійсненні альянсу між кількома учасниками ринку для нейтралізації сильного конкурента; – консенсус, який передбачає на злиття двох підприємств в одне для використання ефекту синергізму, тобто об'єднання сильних і подолання слабких сторін партнерів;
Захисна стратегія	передбачає згортання діяльності підприємства за рахунок зменшення витрат, закриття та продажу окремих підрозділів підприємства, звільнення персоналу, консервації та розпродаж обладнання, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зниження цін та обсягів реалізації [14];
IV. Залежно від стадії впровадження:	
– при виході з кризи:	
Стратегії відновлення	поділяються на стратегії стабілізації та трансформації. Перший напрямок має на меті зупинити падіння прибутку, забезпечити зниження відтоку грошових коштів і їх швидкий приплив, і орієнтовані на виживання підприємства. В свою чергу другий напрямок можна розглядати як стратегії зниження витрат, скорочення активів, створення доходів;
Стратегії виходу	передбачають поділ залежно від швидкості протікання на стратегією ліквідації та стратегією «збору врожаю». Перша стратегія вимагає негайної ліквідації підприємства й завершення бізнесу або відбувається шляхом продажу іншій фірмі, або через припинення діяльності, якщо не знайдеться покупець. «Збирання врожаю» – це завершення діяльності, що передбачає залишення ринкових позицій в обмін на збільшення потоку готівки чи короткострокову прибутковість;
– при вході в кризу:	
Стратегія наступу	передбачає завоювання і збільшення ринкової частки підприємства;
Стратегія оборони	передбачає збереження існуючої ринкової частки підприємства;
Стратегія виходу	передбачає зменшення ринкової частки підприємства з метою збільшення прибутку за рахунок поступового відходу з ринку або ліквідації підприємства [13];
Стратегія повороту	виявлення в найкоротший час причин кризи та джерел слабких місць підприємства та їх усунення;
V. Залежно від стану конкуренції:	
Стратегія швидкого та ефективного обслуговування	включає розміщення точок обслуговування у привабливих місцях з мінімальною вартістю, при цьому обладнання яких здійснено надзвичайно ефективно;

## Продовження таблиці 2

1	2
Стратегія скорочення адміністративних витрат	зниження накладних витрат, досягнення високої продуктивності праці або використання дешевої праці, економія в капітальних вкладеннях та досягнення ефективності управління;
Стратегія лідерства з мінімізацією витрат виробництва	передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції, зниження цін та завоювання більшої частки ринку;
Стратегія спеціалізації на певному виді продукції (послуг)	зосередження діяльності підприємства на одній категорії продукції (послуг);
Стратегія спеціалізації за типом покупців	обслуговування певної групи покупців: осіб з найменшою купівельною потужністю; осіб з низькою чутливістю до ціни; осіб, зацікавлених в унікальних особливостях продукту, виконанні продукції (послуг) на замовлення тощо;
Стратегія спеціалізації на обраному сегменті ринку	провадження діяльності на локальній географічній території, що може забезпечити високу ефективність роботи, прискорити постачання й обслуговування покупця, посилити захищеність торговельної марки;
Стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності	переоцінка діяльності кожного з бізнес-підрозділів підприємства та переорієнтація на більш привабливі напрями, включаючи географічну експансію;
VI. Залежно від витратних переваг для фірм, що розвиваються;	
Стратегія вільної ніші	концентрація сил на певному покупцеві чи кінцеве використання продукту, яке не задіяно лідерами галузі;
Стратегія вищої якості	покращення якості продукції чи забезпечення її унікальних особливостей;
Стратегія злиття або придбання	створення великого конкурентоспроможного підприємства внаслідок злиття чи придбання більш слабких конкурентів;
Стратегія диверсифікації	придбання підприємств, створення спільних підприємств, нових структур, що передбачає розширення товарних груп та розширення меж діяльності;
Стратегія індивідуального іміджу	створення репутації найнижчих цін; забезпечення престижного рівня якості за прийнятною ціною; готовність іти на все для забезпечення вищого рівня обслуговування покупців; конструювання унікальних особливостей продукції; прагнення зайняти лідируюче становище у впровадженні нової продукції чи нетрадиційної творчої реклами;
Стратегія для слабого бізнесу і стратегії повороту	зменшення витрат або диференціація продукції, її просування в галузі щоб стати респектабельним конкурентом [17];
VII. Залежно від цілей:	
Стратегія стабілізації	передбачає ліквідацію марнотратства, підвищення ефективності виробництва, підвищення наявного рівня продуктивності, ефективне використання наявних ресурсів, цільове витрачання коштів шляхом уникнення повторів, дублювання, пропусків, реалізація зайвих активів, скорочення числа працівників;
Стратегія реструктуризації	означає реорганізацію і реструктуризацію існуючих на підприємстві структур, діяльності, процесів, систем. Вона може бути досягнута за рахунок прийомів: зміна функціональних обов'язків і схеми підзвітності зміни в організаційній структурі, реорганізація виробництва, внутрішніх схем, процесів і існуючої практики, оновлення продуктів та продуктової лінії, зміна організації праці, реструктуризація заборгованості.
Стратегія розвитку	полягає в інноваційному підході для майбутнього зростання і зростання рентабельності підприємства. Він передбачає розробку і впровадження нових способів роботи, а не просто виробництво кращої продукції [18];
VIII. Залежно від стану кризи:	
Стратегія виживання	застосовується у випадках повної економічної нестабільності підприємства, тобто у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація кризової ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії зростання, що досягається за рахунок перебудови системи управління; фінансової та маркетингової перебудови;
Стратегія стабілізації	спрямована на досягнення поступової стабілізації обсягів продажів і прибутків з подальшим їхнім підвищенням. У рамках даної стратегії можна обрати такі шляхи залежно від швидкості загострення кризового стану: економія з чітким наміром швидкого поживлення; зрушення в тривалому спаді з меншими сподіваннями на швидке поживлення; стабілізація, коли необхідні довготермінові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку;
Стратегія зростання	передбачає реалізацію рішучих дій, залучення додаткових засобів і ресурсів, які направляються на суттєве покращення господарської, фінансової, виробничої діяльності підприємства за мінімальний проміжок часу [8];

Продовження таблиці 2

1	2
VIII. Залежно від стану кризи:	
Стратегія попередження кризи	значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їхнього характеру і тенденцій, тобто дослідження тенденцій на підприємстві починається на початку його діяльності;
Стратегія вичікування	припускає рішення комплексу проблем виходу з кризи тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану. Це відбувається при кризах очисного типу, кризах відновлення, коли не перешкоджають її настанню, але готуються реалізувати всі нововведення, що будуть породжені цією кризою, коли криза не очікується явно руйнівним;
Стратегія протидії	прагнення сповільнити настання кризи, відтягнути час її загострення. Така стратегія не завжди раціональна, але іноді виправдана, оскільки дає можливість краще підготуватися до гострих варіантів прояву кризи [15].

*Авторська розробка*

Варто зазначити, що вищенаведений перелік стратегій не може застосовуватися відокремлено, а передбачає комплексний підхід з позиції фінансового менеджменту. Заслуговує на увагу той факт, що більшість видів вищезазначених стратегій мають обираються на початку діяльності підприємства.

Не можливо не відмітити, що існує зв'язок між видами стратегій та стадією життєвого циклу підприємства. Так, М. Кондратьєв, ще у 1920-х роках ХХ ст. розробив теорію, в якій розглядав так звані «К-цикли» або «К-хвилі» які характеризують періодичні цикли зростань та спадів в економіці. За даною теорією проходження однієї хвилі займає 50 років з можливим відхиленням у 10 років, при чому за даний період відбувається процвітання, спад, криза та оздоровлення економічної ситуації. Виходячи з цього, справедливо стверджувати, що діяльність підприємства залежить від стану економіки та проходить відповідні життєві цикли, такі як зародження, розвиток, зрілість і занепад. При чому за період функціонування підприємства може відбутися декілька циклів, а тому зародження перетворюється на оздоровлення у випадку проходження більше ніж однієї хвилі. Тому, на нашу думку, антикризова стратегія має постійно переглядатися у відповідності до стадії життєвого циклу підприємства [11].

Так, на початковій стадії (зародження) антикризова стратегія повинна бути спрямована на визначення цілей та завдань підприємства, дослідження ринку, прогнозування динаміки змін та визначення переліку превентивних заходів. На наступній стадії (зростання) антикризова стратегія повинна забезпечувати постійний моніторинг, контроль за діяльністю підприємства та аналіз фінансових показників. На стадії зрілості антикризова стратегія повинна бути направлена на



збереження досягнутого рівня розвитку підприємства. Зрозумілим є той факт, що на стадії занепаду антикризова стратегія має бути спрямована на впровадження системи заходів виведення підприємства з кризи, зменшення ризику поглиблення кризи. Система заходів антикризової стратегії буде залежати від виду господарської діяльності, ситуації на ринку та в середині самого підприємства.

Тому, в рамках проведеного дослідження, доцільно пов'язати розглянуті види антикризових стратегій та стадії життєвого циклу підприємства (рис. 1).

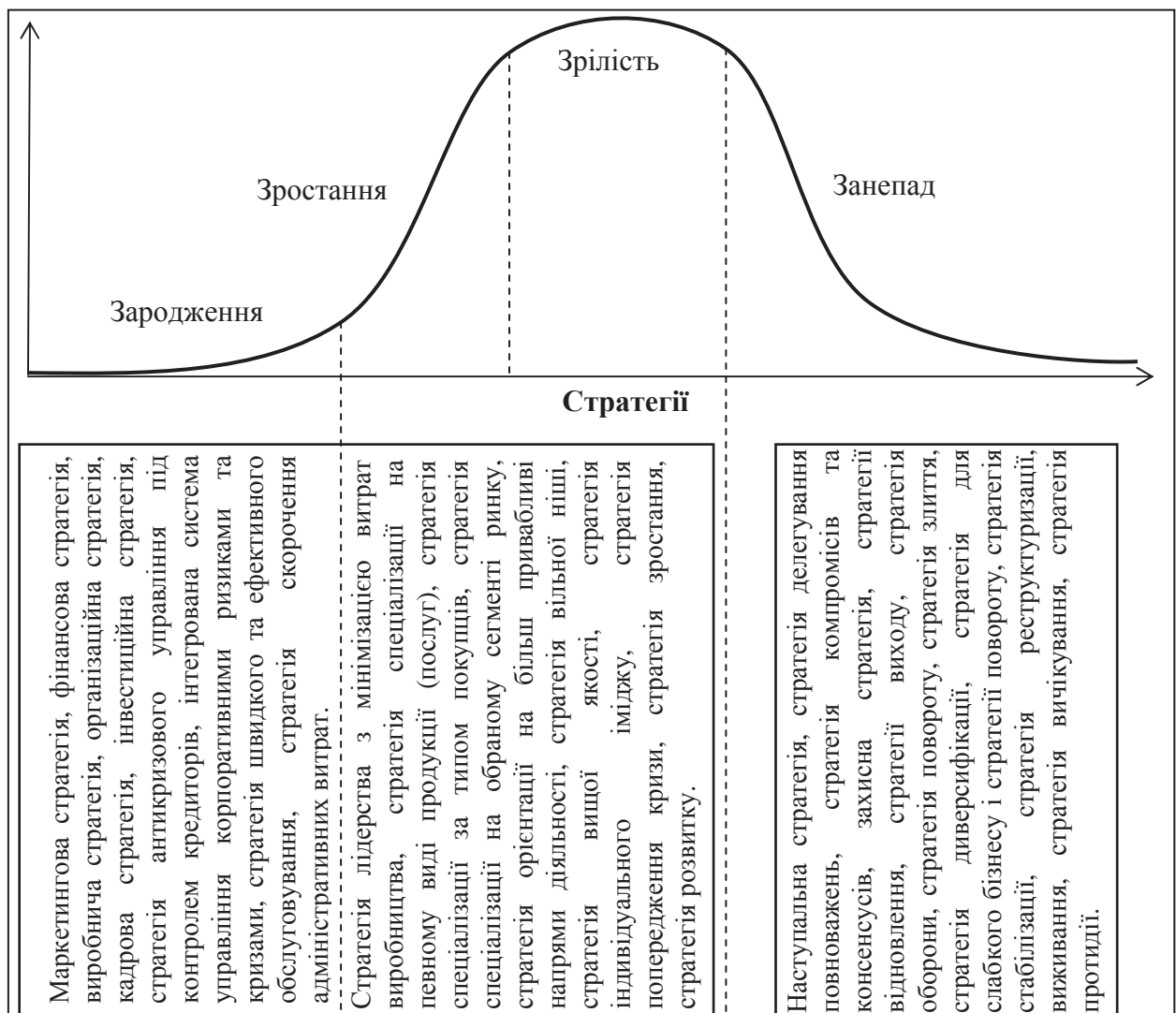


Рис. 1. Застосування антикризових стратегій у діяльності підприємства залежно від стадії життєвого циклу

Авторська розробка

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження, справедливо стверджувати, що антикризова стратегія є невід'ємним та важливим елементом антикризового управління

підприємством. Вона являє собою складну систему та повинна узгоджуватися з основною метою діяльності підприємства на початку своєї діяльності та має сприяти досягненню фінансової стабільності та уникнення кризових явищ. Так як існує широке коло видів антикризових стратегій, вибір використовуваних заходів має змінюватися, в першу чергу, залежно від стадії життєвого цілу діяльності підприємства із врахуванням специфіки господарювання, а також факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Александров Г. А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.
2. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 1. – С. 90-96. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15).
3. Брінь П. В. Управління антикризовою діяльністю підприємства / П.В. Брінь, А.Ю. Черпак // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 69 (1042). – С. 92-98.
4. Зінов'єва І.В. Процес формування антикризової стратегії торговельного підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Зінов'єва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 2. – С. 344-352. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_2\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_51).
5. Іртищева І. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні [Електронний ресурс] / І. Іртищева, С. Мінакова // Економіст. – 2014. – № 11. – С. 38-40. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2014\\_11\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_11_12).
6. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 4 (28). – С. 15-27.
7. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Король Володимир Степанович ; Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2001. – 19 с.
8. Круш П.В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – № 9. – С. 422-431.
9. Кулікова Л.В. Визначення стратегії антикризового управління [Електронний ресурс] / Л.В. Кулікова, О.А. Войтович. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2008/Economics/30457.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30457.doc.htm).

10. Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи / Д.О. Лабунський // Економіка АПК. – 2009. – №3 – С. 13-18.
11. Лукашевич И. Развитие идей Н.Д. Кондратьева в теориях длинных волн нововведений // Вопросы экономики. – 1992. – Вып. № 3. – С. 16-25.
12. Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С. В. Оборська // Університет імені В. Гетьмана – 2008. – С. 592-595.
13. Рубан В. Обґрунтування вибору антикризової стратегії / В. Рубан, Д. Аллахвердієва // Наукові праці НУХТ. – К. : НУХТ, 2013. - № 48. – С. 227-231.
14. Селюченко Н. Є. Ризики та загрози формування антикризової стратегії підприємства / Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш // Сучасні проблеми економіки і менеджменту / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів. – 2011. – С. 424-425.
15. Скібіцький О.М. Антикризове управління / О.М. Скібіцький //– К.: ЦНЛ, 2009. – 568 с.
16. Ткаченко А.М. Антикризова складова управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / А.М. Ткаченко, А.В. Михайленко. – Режим доступу: [www.zgia.zp.ua](http://www.zgia.zp.ua).
17. Троцюк Т.С. Сутність та основні стратегії антикризового управління [Електронний ресурс] / Т. С. Троцюк // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2013. – Вип. 11. – С. 146-152. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2013\\_11\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2013_11_21).
18. Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева – М.: Изд.центр ЕАОИ. – 2008. –265 с.
19. Филипенко О.М. Роль і місце антикризової стратегії в системі антикризового управління торговельним підприємством [Електронний ресурс] / О.М. Филипенко, І.В. Зінов'єва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1(1). – С. 499-505. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_1\(1\)\\_\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)__72).
20. Шамина М.С. Разработка методики формирования антикризисной стратегии управления оптовой торговой организацией / М. С. Шамина // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2011. – Вып. №6. – С. 149-157.
21. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / А. М. Штангрет, О.І. Копилук – К. : Знання, 2007. – 335 с.
22. Юрик Н.Є. Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства / Н.Є. Юрик // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 255-260.