

Ю. О. Швець,

к. е. н., стирший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

НЕОБХІДНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Yu. Shvets,

Candidate of Economic Sciences, senior lecturer of the Department
of Finance, banking and insurance, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

NEED FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті розглянуто існуючі підходи вчених до визначення поняття антикризового управління. Проаналізовано фінансовий стан діяльності підприємств України. Виявлено основні причини виникнення кризи на промислових підприємствах. Обґрунтовано доцільність здійснення антикризового управління діяльністю на промислових підприємствах. Сформовано механізм антикризового управління та розроблено заходи антикризового управління діяльністю на підприємствах, серед яких: зменшення витрат; жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат; удосконалення організаційної структури; підвищення кадрової політики та покращення безпеки та якості інформації; здійснення стратегічного планування; діагностика виникнення кризи на ранніх етапах; підвищення якості управлінських рішень; проведення профілактики кризових ситуацій за основними напрямками; залучення висококваліфікованих працівників; врахування іноземного досвіду при розробці антикризових заходів; раціональність використання фінансових ресурсів; зміцнення конкурентних позицій. Зроблено висновок, що антикризове управління має забезпечити послідовність, цілеспрямованість та своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

The article deals with the existing approaches of scientists to the definition of the concept of anti-crisis management. The financial situation of Ukrainian enterprises is analyzed. The main causes of the crisis in industrial enterprises are revealed. The expediency of implementation of anti-crisis management of activities at industrial enterprises is substantiated. The mechanism of anti-crisis management is formed and measures of crisis management of activity at enterprises are developed, among which: reduction of expenses; tightness control of all kinds of alternative costs; improvement of organizational structure; improvement of personnel policy and improvement of information security and quality; strategic planning; diagnostics of the emergence of the crisis in the early stages; improving the quality of managerial decisions; conducting prevention of crisis situations in the main directions; attraction of highly skilled workers; taking into account foreign experience in the development of anti-crisis measures; rational use of financial resources; strengthening of competitive positions. It is concluded that anti-crisis management should ensure the consistency, purposefulness and timeliness of decision-making and its adaptability at all stages of the life cycle of the enterprise.

Ключові слова: антикризове управління, криза, діагностика фінансової кризи, неплатоспроможність, банкрутство, промислове підприємство.

Key words: crisis management, crisis, diagnostics of the financial crisis, insolvency, bankruptcy, industrial enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сьогодення значна частка промислових підприємств знаходяться в складному становищі та все більше їх число стає банкрутами, що обумовлено складним економічним, політичним, фінансовим становищем в країні. На промислових підприємствах, які перебувають у кризовому стані погіршуються результати діяльності та спостерігається спад виробництва, зниження

доходів, звільнення персоналу, що також має негативний вплив на доходи держави, регіону. В свою чергу, ці підприємства стають неконкурентоспроможними на ринках збуту продукції, втрачають інвестиційну привабливість, погіршується платоспроможність, що призводить до фінансової кризи. Фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, адже проблема у діяльності підприємства призводить до втрати по-

тенціалу, успіху, загрожує подальшому існуванню як суб'єкта бізнесової діяльності. Саме тому необхідним є використання антикризового управління на підприємствах, що дозволить запобігти виникненню ситуації банкрутства, зменшити ймовірність настання кризової ситуації, розробити заходи протидії негативного впливу факторів ринкового середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств було досліджено такими науковцями: Василенко В.О. [1], Бланк І.А. [2], Лігоненко Л.О. [3], Добишева О.О. [4], Пахомова І.Г. [5], Шконда В.В. [6], Терещенко О.О. [7], Зверук Л.А. [8], Дубас Р.Г. [9], Давиденко Н.М. [10], Боняр С.М. [11], Стешенко О.Д. [12], Череп А.В. [13]. Проте, незважаючи на вагомий внесок у дослідження окресленої проблеми питання щодо обґрунтування доцільності антикризового управління на промислових підприємствах, підвищення його ефективності залишається розглянутим не в повній мірі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних основ антикризового управління, аналіз фінансових результатів діяльності промислових підприємств, визначення механізму антикризового управління, необхідного для використання на даних підприємствах та розробка заходів антикризового управління на підприємствах задля запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні економічні відносини в Україні перебувають у глибокій кризі, що зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному житті. Для підприємств характерним є нестабільність діяльності внаслідок негативного впливу чинників ринкового середовища. Зростання кризових ситуацій на підприємствах і їх зацікавленість у покращенні результатів діяльності обумовлюють необхідність використання антикризового управління. Передумовою ефективного використання антикризового управління є своєчасна діагностика кризових явищ і розроблення запобіжних антикризових заходів щодо запобігання банкрутству підприємства.

Антикризове управління повинне базуватися на загальних правилах, принципах, методах та прийомах, які характерні управлінським процесам. Визначення поняття "антикризове управління" набуває широкого застосування в економічній науці та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, але тлумачення його сутності не завжди однозначне. Тому доцільним є аналіз існуючих підходів вчених до трактування поняття "антикризове управління" (табл. 1).

Відповідно до проаналізованих визначень слід відзначити, що антикризове управління розглядається як певна система, спрямована на усунення перешкод, які виникають у зовнішньому середовищі і представляє

Таблиця 1. Існуючі підходи до визначення поняття "антикризове управління"

Автор	Трактування визначення
Василенко В.О. [1]	Антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення небезпеки виникнення кризового явища, аналіз його симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх виникнення – аналіз і прийняття оптимальних заходів її ліквідації з найменшими втратами та негативними наслідками
Бланк І.А. [2]	Антикризове управління – система, яка складається із сукупності методів, принципів, функцій щодо розробки управлінських рішень, які спрямовані на попередження виникнення фінансових криз, їх нейтралізацію та зменшення їх негативних наслідків
Лігоненко Л.О. [3]	Антикризове фінансове управління – це безперервний процес виявлення ознак кризи та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Терещенко О.О. [7]	Антикризове управління – це складова частина менеджменту підприємства, що використовує його кращі прийоми, інструменти та засоби, які орієнтовані на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання
Туленков Н.В.	Будь-яке управління підприємством повинно бути антикризовим
Стешенко. О.Д. [12]	Антикризове управління – це система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів

Джерело: складено на основі [1—3; 7; 9; 12].

комплекс інструментів зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємство, яке має ознаки кризового стану або знаходиться в кризі.

Антикризове управління має вирішувати не лише проблеми банкрутства підприємства, його фінансової стабілізації, а й охоплювати профілактику кризи. Своєчасне використання антикризового управління дозволяє передбачити появу загроз розвитку підприємства, розробити заходи щодо нейтралізації даних загроз, завчасно підготувавши спеціальні антикризові заходи та максимально покращити ефективність функціонування. Завдяки цьому суб'єкт господарювання швидше адаптується до ринкового середовища та посилює економічну безпеку своєї діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Тому метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, що спрямовані на попередження виникнення негативних явищ. Більшість підприємств України перебувають у кризовому або передкризовому становищі, що спричинено негативним впливом факторів ринкового середовища. Саме тому використання антикризового управління забезпечить їх фінансово-виробниче оздоровлення та розвиток в найбільш сприятливому режимі. Проте ефективність використання антикризового управління залежить від своєчасного виявлення слабких місць, загроз, ризиків у діяльності підприємств.

За умови використання антикризового управління підприємства мають можливість швидко пристосовуватися до існуючих загроз, що спричинені впливом зовнішнього середовища, а також нейтралізувати дію внутрішніх факторів, впроваджувати антикризові методи. Підтвердженням доцільності використання антикризового управління є проведений аналіз збитковості підприємств України (рис. 1).

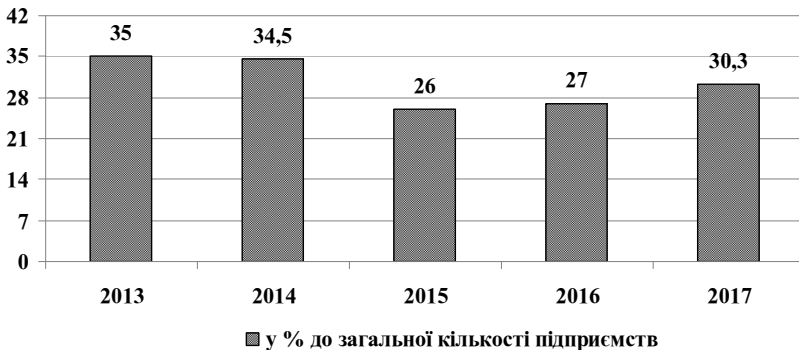


Рис. 1. Динаміка підприємств, які отримали збиток у 2013—2017 рр.

Джерело: розраховано за даними [14].

В Україні протягом 2013—2017 рр. частка прибуткових та збиткових підприємств не зазнавала істотних змін, приблизно 70% становили прибуткові підприємства та 30% — збиткові. Спостерігається негативна динаміка протягом досліджуваного періоду до зростання кількості збиткових підприємств. Найнижчий показник кількості збиткових підприємств спостерігався у 2015 р., а надалі темпи збитковості почали зростати.

Більш детальна інформація у структурованому вигляді за різними сферами господарства, яка дозволяє проаналізувати частку збиткових підприємств, наведена на рисунку 2.

У 2017 р. найвищий відсоток збиткових підприємств спостерігається в галузі мистецтва, спорту і розваг та становив 44,9% від загальної кількості. В промисловості частка збиткових підприємств у 2017 р. становила 31%, що є свідченням погіршення результатів діяльності та наявності кризових ситуацій. В сільському, лісовому та рибному господарстві частка збиткових підприємств у 2017 р. була найменшою та склала 10%. Збиткові підприємства України протягом 9 місяців 2017 р. в цілому склали 30,3% від загальної кількості, що на 3,7% більше ніж у 2016 р. Таким чином найзбитковішими галузями у 2017 р. є мистецтво, спорт, розваги та відпо-

чинок, транспорт та пошта. В Україні на 2017 р. є 3,5 тис. державних підприємств, які зруйновані, непереозброєні, працюють ще на технологіях 1960-70-х років і ледве працюють та приносять збитки близько 90 млрд грн

За 2013-2017 рр. зменшилася кількість прибуткових підприємств за їх видами, за винятком у 2015 р. підприємств, які займаються сільським, лісовим та рибним господарством та у 2016 р. — сфера фінансових послуг. Найбільші збитки у 2015 р. отримали підприємства, які займаються промисловістю, будівництвом, фінансовою та страховою діяльністю та операція-

ми з нерухомим майном. Причинами цього є фінансово-економічна криза та нестабільна політична ситуація в Україні. Проте вже у 2017 р., всі галузі не мають збитку та закінчили 9 місяців з позитивним значенням фінансового результату, але сфера мистецтва, спорту, розваг та відпочинку має фінансовий результат до оподаткування -1059,5 млн грн Фінансовий результат по промисловості за 2016 р. становив -7569,6 млн грн, але ситуація покращилася та у 2017 р. він є позитивним — 97335 млн грн (рис. 3).

Незважаючи на позитивний фінансовий результат, все ж таки у 2017 р. значна частка підприємств залишаються збитковими. Чистий збиток великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності у % до загальної кількості підприємств за 2013—2017 рр. наведено на рисунку 4. Найбільша частка збиткових підприємств у 2017 р. припадала на мистецтво, спорт, розваги та відпочинок і становила 44%, але у 2016 р. їх кількість склала 39%. У 2017 р. також були збитковими підприємства, які зайняті операціями з нерухомим майном та їх частка становила 36%. Серед підприємств зайнятих транспортом та поштовою діяльністю частка збиткових склала у 2016 р. 28% та у 2017 р. — 41%. У 2016 р. частка збиткових підприємств зайнятих у будівництві

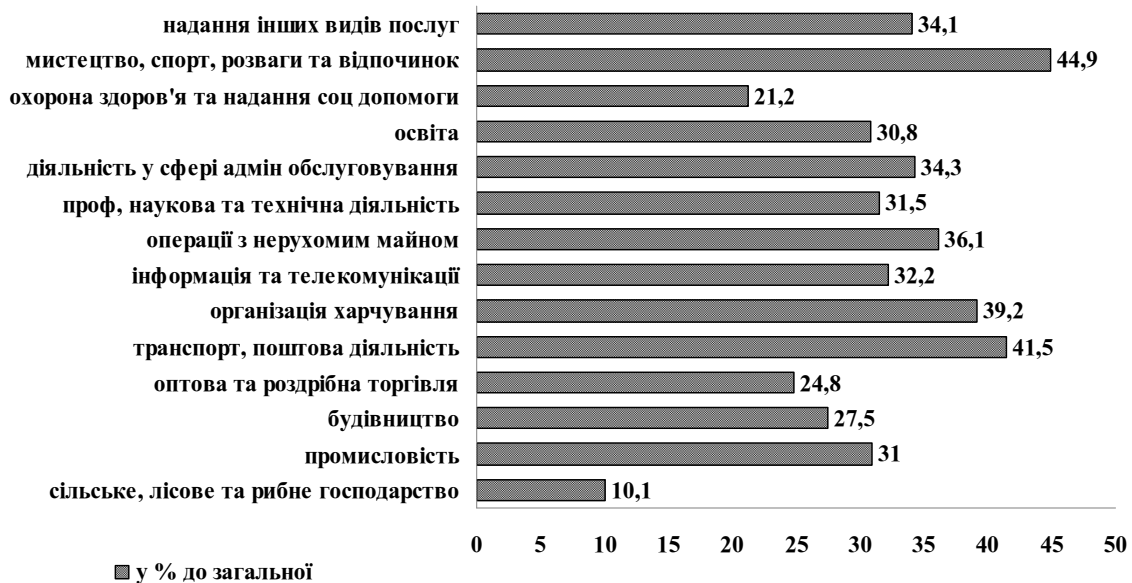


Рис. 2. Структура підприємств, які одержали збиток у % до загальної кількості підприємств на січень — вересень 2017 р.

Джерело: розраховано за даними [14].

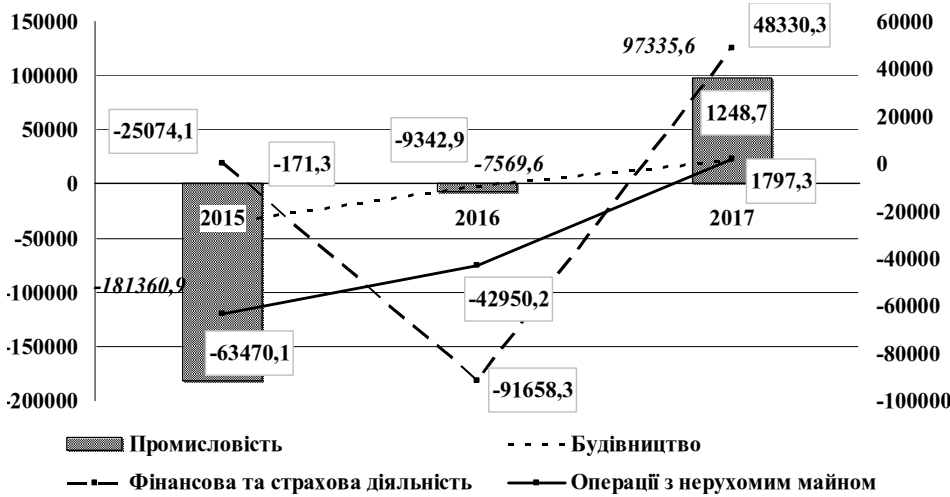


Рис. 3. Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності у 2015–2017 рр. (млн грн)

Джерело: розраховано за даними [14].

склала 29% та у 2017 р. — 27%, тобто спостерігається тенденція до скорочення. Щодо промислових підприємств, то у 2017 р. відбулося зростання кількості збиткових підприємств на 3,5% проти 2016 р.

За результатами проведеного аналізу рисунків 1, 2, 3, 4 можна відзначити, що спостерігається стрімке зростання частки збиткових підприємств України. Найбільша кількість підприємств, які отримали збиток спостерігалась у 2014 р., а також можна стверджувати, що негативна динаміка збе-

режеться і надалі, адже статистичні данні щодо 2017 р. проаналізовані лише на січень — вересень даного року.

Виходячи з отриманих результатів варто зауважити, що на промислових підприємствах існує потреба у використанні комплексу методів, заходів щодо налагодження фінансових результатів діяльності, тобто антикризового управління, яке дозволить скоротити збитки, підвищити прибутковість, нейтралізувати дію загроз ринкового середовища, вийти з кризового стану та своєчасно вирішувати існуючі проблеми. Серед основних причин виникнення кризи на промислових підприємствах

слід визначити: дефіцит капіталовкладень у технічний розвиток, втрата лідируючих позицій на ринках збуту продукції, зниження рівня інвестиційної привабливості, зменшення попиту на продукцію, виробництво однотипної продукції шляхом застосування застарілих технологій, погіршення умов доступу до кредитування, високі відсоткові ставки, політична, економічна нестабільність, складність системи оподаткування, відсутність підтримки з боку органів державної влади.

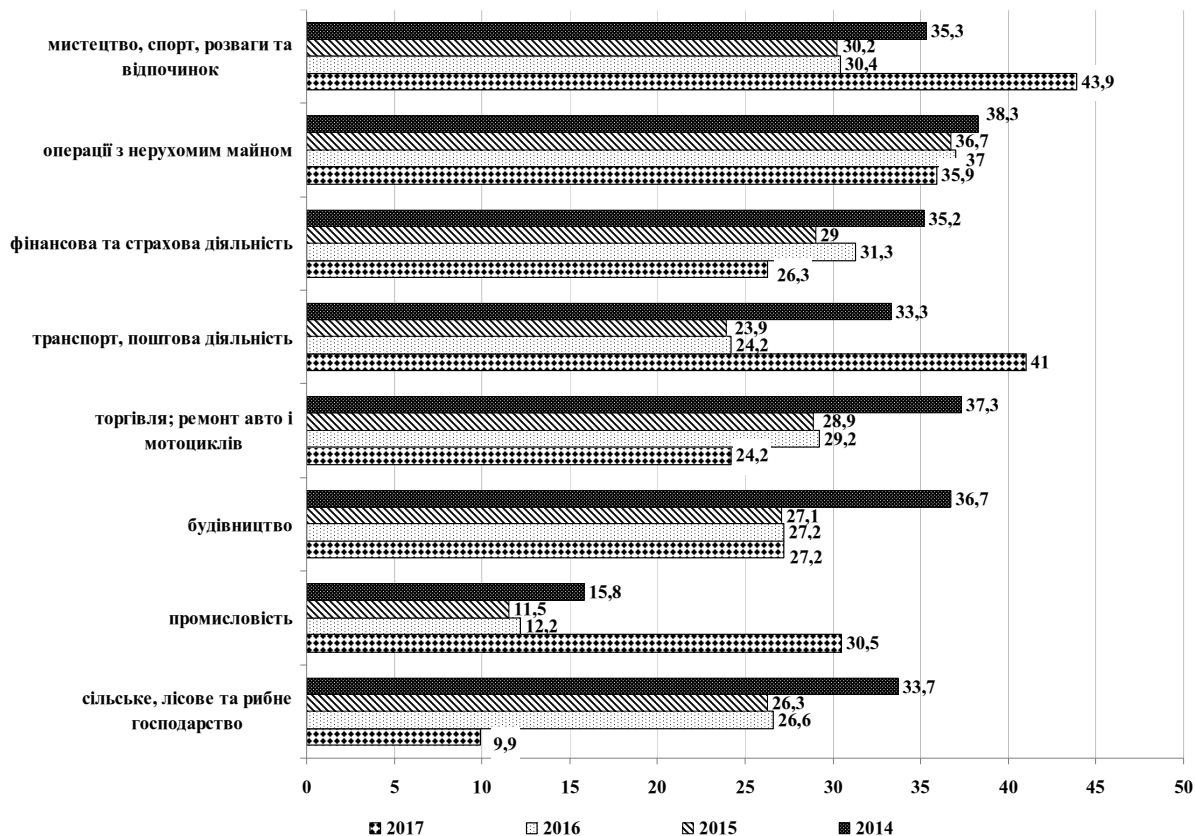


Рис. 4. Чистий збиток великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за 2013–2017 рр. (%)

Джерело: розраховано за даними [14].

Треба зазначити, що на промислових підприємствах майже не запроваджені механізми попередження кризи. На переважній більшості підприємств діють лише механізми усунення негативних наслідків кризи та відсутні інтегровані системи антикризового управління і ризик-менеджменту. На цих підприємствах недостатня увага приділяється питанню розроблення антикризових програм, які базуються на визначенні можливих ризиків, їх кількісній оцінці та обранні механізмів управління ними. В свою чергу, ефективність антикризового управління залежить від здатності підприємства конструктивно реагувати на зміни, які загрожують його нормальному функціонуванню.

Тому задля своєчасного реагування за загрози, ризики на промислових підприємствах доцільним є використання механізму антикризового управління, що складається із сукупності взаємопов'язаних етапів (рис. 5).

Використання даного механізму дозволить попередити виникнення фінансової кризи, вжити заходів щодо захисту від дії факторів оточуючого середовища, покращити фінансово-господарську діяльність, підвищити рівень фінансової стійкості, платоспроможності, зміцнити конкурентні позиції на ринку. Реалізація даного механізму має за мету підвищити рівень стабільності діяльності промислового підприємства, покращити раціональність використання ресурсів, пристосуватися до мінливості зовнішнього середовища, вирішити існуючі проблеми та наслідки кризи.

Отже, основна ідея механізму антикризового управління полягає в швидкому реагуванні на відхилення, розробці заходів щодо їх ліквідації, налагодженні стабільності розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

Для підвищення ефективності антикризового управління необхідним є комплексне обстеження діяльності підприємства. В межах даного механізму серед основних заходів антикризового управління діяльністю на промислових підприємства було виокремлено:

- зменшення витрат;
- жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат;
- удосконалення організаційної структури;
- підвищення кадрової політики та покращення безпеки та якості інформації;
- здійснення стратегічного планування;
- діагностика виникнення кризи на ранніх етапах;
- підвищення якості управлінських рішень;
- проведення профілактики кризових ситуацій за основними напрямками;
- залучення висококваліфікованих працівників;
- врахування іноземного досвіду при розробці антикризових заходів;
- раціональність використання фінансових ресурсів;
- зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, своєчасне впровадження заходів антикризового управління можливе за умов здійснення комплексного аналізу кризових явищ на підприємстві та дозволяє своєчасно передбачити ситуацію банкрутства, виникнення фінансової кризи, підвищити ефективність антикризового управління.



Рис. 5. Механізм антикризового управління на промислових підприємствах

Джерело: складено на основі [4—13].

ВИСНОВКИ

Таким чином, використання антикризового управління на промислових підприємствах України є доцільним, що підтверджується отриманими результатами дослідження та має забезпечити послідовність, цілеспрямованість, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Збільшення кількості збиткових промислових підприємств підтвердило необхідність впровадження сформованого механізму антикризового управління, що складається із сукупності взаємопов'язаних етапів та дає змогу покращити фінансово-господарську діяльність, підвищити рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності, усунути негативні наслідки фінансової кризи, розробити способи до ліквідації існуючих загроз. Було розроблено заходи антикризового управління на підприємствах, використання яких дозволяє підвищити ефективність впровадження механізму та забезпечити фінансове оздоровлення. Створення антикризової програми промислового підприємства буде сприяти зміцненню положення суб'єктів господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища і забезпечить їх перехід на інтенсивний тип розвитку.

Перспективою подальшого дослідження є розробка стратегії антикризового управління на промислових підприємствах з метою зміцнення їх антикризового потенціалу.

Література:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.

2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. — К.: Эльга; Ника-Центр, 2006. — 672 с.

3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л.О. Лігоненко // Економічний форум. — 2016. — № 1. — С. 161—170.

4. Добишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О.О. Добишева. — Кремечуг, 2015. — 23 с.

5. Пахомова І.Г. Антикризове фінансове управління машинобудівними підприємствами України [Електронний ресурс] / І.Г. Пахомова, О.І. Мамонова // Ефективна економіка. — 2016. — № 7. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5074>

6. Шконда В.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В.В. Шконда, А.В. Кальянов // Наукові праці МАУП. — 2014. — Вип. 42 (3). — С. 167—175.

7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / О.О. Терещенко. — [2-ге вид.]. — К.: КНЕУ, 2006. — 268 с.

8. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. — 2017. — № 1 (2), Т. 2. — С. 69—75. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_16)

9. Дубас Р.Г. Антикризове управління підприємством: економіка, менеджмент, маркетинг [Електронний ресурс] / Р.Г. Дубас // Науковий журнал "Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління". Серія "Економіка". — 2017. — № 2 (75). — С. 5—11. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2017_2_3

10. Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві / Н.М. Давиденко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. — 2015. — Вип. 211 (1). — С. 76—80.

11. Боняр С.М. Теоретичні основи антикризового управління / С.М. Боняр, Я.О. Скутова-Корх // Водний транспорт. — 2013. — Вип. 1. — С. 97—102.

12. Стешенко О.Д. Антикризове фінансове управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Д. Стешенко, О.В. Каленський // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2016. — Вип. 54. — С. 362—367. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_29

13. Череп А.В. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства / А.В. Череп, В.М. Корженевська // Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. — 2015. — № 3 (27). — С. 16—24.

14. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

References:

1. Vasilenko, V.O. (2003), Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise], ZUL, Kyiv, Ukraine.

2. Blank, I.A. (2006), Antykrizysnoe fynansovoe upravlenye predpriatyem [Anticrisis financial management of an enterprise], Elga; Nika-Center, Kyiv, Ukraine.

3. Ligonenko, L.O. (2016), "Crisis management of enterprises in the knowledge economy and intellectualization of management", Ekonomichni forum, no. 1, pp. 161—170.

4. Dobisheva, O.O. (2015), "Anticrisis management as an instrument for preventing the bankruptcy of industrial enterprises in modern conditions", Ph.D. Thesis, Economics and management of enterprises (by types of economic activity), Kremechug, Ukraine.

5. Pahomova, I.G. and Mamonova, O.I. (2016), "Anticrisis finansal management engineering companies Ukraine", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5074> (Accessed 1 July 2018).

6. Shkonda, V.V. and Hookahs, A.V. (2014), "Strategies for crisis management of a modern enterprise", Scientific papers of IAPM, vol. 42 (3), pp. 167—175.

7. Tereshchenko, O.O. (2006), Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anticrisis financial management at the enterprise], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Zveruk, L.A. and Davydenko, N.M. (2017), "Anticrisis management company in terms of innovative development", International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences, [Online], no. 1 (2), vol. 2, pp. 69-75, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_16) (Accessed 2 July 2018).

9. Dubas, R.G. (2017), "Anticrisis enterprise management: economics, management, marketing", Naukovyi zhurnal "Menedzher. Visnyk Donetskooho derzhavnoho universytetu upravlinnia". Seriiia "Ekonomika", [Online], vol. 2(75), pp. 5-11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2017_2_3 (Accessed 3 July 2018).

10. Davydenko, N.M. (2015), "Financial management, crisis management, events, instability, crisis, neutralization strategy", Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia: Ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes, vol. 211 (1), pp. 76—80.

11. Bonyar, S.M. and Skutova-Korh, Ya.O. (2013), "Theoretical basis of crisis management", Vodnyi transport, vol. 1, pp. 97—102.

12. Steshenko, E.D. and Kalenskyi, O.V. (2016), "Anticrisis financial management of an enterprise", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, [Online], vol. 54, pp. 362—367, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_29 (Accessed 4 July 2018).

13. Cherep, A.V. and Korgenevskaya, V.N. (2015), "A role and value of antirecessionary management in activity of enterprise", Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky, vol. 3 (27), pp. 16—24.

14. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2018), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 5 July 2018).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2018 р.