

УДК 330.4:658.8:339.137.2

Сак Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,
Східноєвропейський національний
університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-7202-3426
e-mail: tetianasak@gmail.com

Ющишина Лариса,
кандидат економічних наук, доцент,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,
Східноєвропейський національний
університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0001-8926-7577
e-mail: larysa.yushchyshyna@gmail.com
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-66-74>

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті доведено наявність різних видів кризового стану на більшості вітчизняних підприємств. Розглянуто теоретичні та методичні основи антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Досліджено механізм антикризового управління, визначено мету, послідовність етапів та очікуваний результат ефективного управління. Систематизовано чинники виникнення кризи на підприємстві. Наведено принципи ефективного антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки. Визначено модель поведінки та антикризові заходи для відновлення безпечного розвитку в залежності від рівня кризового стану. Особливу увагу приділено дослідженню особливостей розробки та реалізації антикризових стратегій підприємства.

Ключові слова: криза, антикризове управління, економічна безпека, загрози, механізм, антикризова стратегія.

Сак Татьяна,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики, безопасности и
инновационной деятельности предприятия,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,
г. Луцк; ORCID ID 0000-0002-7202-3426
e-mail: tetianasak@gmail.com

Ющишина Лариса,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики, безопасности и
инновационной деятельности предприятия,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,
г. Луцк; ORCID ID 0000-0001-8926-7577
e-mail: larysa.yushchyshyna@gmail.com

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕННЯ В УСЛОВИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье доказано наличие разных видов кризисного состояния на большинстве отечественных предприятий. Рассмотрены теоретические и методические основы антикризисного управления в условиях обеспечения экономической безопасности предприятия. Исследован механизм антикризисного управления, определена цель, последовательность этапов и ожидаемый результат эффективного управления.

Систематизовані фактори виникнення кризи на підприємстві. Приведені принципи ефективного антикризисного управління в умовах забезпечення економічної безпеки. Визначена модель поведінки і антикризисні заходи для відновлення безпечної діяльності в залежності від рівня кризисного стану. Особливу увагу приділено дослідженню особливостей розробки і реалізації антикризисних стратегій підприємства.

Ключевые слова: криза, антикризисное управление, экономическая безопасность, угрозы, механизм, антикризисная стратегия.

Sak Tetiana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Chair of Economics, Security and Innovation of the Enterprise,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Lutsk; ORCID ID 0000-0002-7202-3426
e-mail: tetianasak@gmail.com

Yushchyshyna Larysa,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Economics, Security and Innovation of Enterprise;
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Lutsk; ORCID ID 0000-0001-8926-7577
e-mail: larysa.yushchyshyna@gmail.com

MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT TO ENSURE THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

The article demonstrates the existence of various types of crisis situations at most domestic enterprises. The theoretical and methodological basis of crisis management to ensure the enterprise economic security is considered. The main objective of crisis management, as well as of economic security management, is the protection against external and internal threats the enterprise may face. Management process involves the regulation of crisis and risk situations, their prevention and overcoming of negative social and economic consequences in case they do occur.

The mechanism of crisis management for economic security is defined as a combination of organizational and economic measures such as methods, tools and levers operating in the legal framework which aim at predicting, preventing, minimizing or eliminating external and internal threats to the enterprise.

The factors leading to the enterprise crisis are systematized. The principles of effective crisis management to ensure economic security are given. The main principles include: timely diagnosis of crisis situations at the enterprise; the speed of response to crisis phenomena (decision-making efficiency); identification and use of internal opportunities to prevent crisis or recover from it; compliance with legislation and ethical standards in substantiating anti-crisis measures.

The sequence of crisis management stages is determined, thus promoting a high level of economic security: to carry out a comprehensive diagnostics of the external and internal environment of the enterprise; to identify the causes of the crisis and the level of threats; to validate the anti-crisis strategy; to develop the system of anti-crisis plans, projects, and programs; to develop anti-crisis measures; to select methods, tools and levers of crisis management; to control anti-crisis measures; to assess the enterprise operation security level. Compliance with crisis management principles and consistency will contribute to the safe development of the enterprise.

The model of behavior and anti-crisis measures for safe development restoration depending on the scope of crisis are determined. Particular attention is paid to the study of peculiarities of the enterprise anti-crisis strategies development and implementation.

Key words: crisis, crisis management, economic security, threats, mechanism, anti-crisis strategy.

Постановка проблеми. Під впливом кризи на підприємстві виникає дисбаланс, стан невизначеності, що негативно позначається на рівні економічної безпеки та вимагає застосування практичних навичок і досвіду управління кризою, її передбачення та розпізнавання, а також, усунення негативного впливу і наслідків дії кризи. Антикризове управління та управління економічною безпекою мають спільну концептуальну основу, сутність якої полягає в попередженні, уникненні, ліквідації загроз і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Зростання кількості загроз та невизначеності бізнес-середовища вітчизняних підприємств вимагає удосконалення існуючих та розроблення нових механізмів антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки.

Мета й завдання статті - дослідження особливостей антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства; вивчення механізму антикризового управління та заходів для відновлення безпечного розвитку в залежності від рівня кризового стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці антикризового управління присвячені роботи В. Василенко, А. Градова, Е. Короткова, Б. Андрушківа, С. Іванюти, В. Коваленко, О. Копилук, О. Кузьміна, І. Кривов'язюка, Л. Лігоненко, О. Пушкар, О. Скібіцького, А. Штангрета та інших вітчизняних науковців. Різні підходи до змісту і технології антикризового управління відобразили у своїх роботах західні дослідники: Р. Акофф, Е. Альтман, І. Ансофф, П. Друкер, Нортон Дейвід П., Т. Таффлер, Є. Уткіна, та інші. Поряд із цим, низка проблем, пов'язаних з антикризовим управлінням в умовах забезпечення економічної безпеки не знайшли відображення у науковій літературі й залишаються недостатньо вивченими.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Складна економічна ситуація в Україні, спричинена глобальною кризою, безпосередньо вплинула і на діяльність вітчизняних підприємств.

В праці І. В. Кривов'язюка, Р. М. Стрільчука [1] на основі дискримінантної функції здійснено діагностику кризового стану машинобудівних підприємств й доведено наявність різних видів кризового стану на більшості інноваційно активних машинобудівних підприємств. На підприємствах інших видів економічної діяльності ситуація аналогічна.

На рис. 1 подані статистичні дані щодо підприємств, які отримали збитки упродовж 2010-2017 рр., та рівень рентабельності (збитковості) підприємств. Так, 27,2% підприємств в 2017 році отримали збитки. Середній рівень прибутковості діяльності склав 3%. Незважаючи на те, що за фінансовими результатами 2017 року стагнація підприємств припинилась, в кризовому стані перебуває більшість суб'єктів, що вимагає комплексних заходів антикризового управління та забезпечення економічної безпеки.

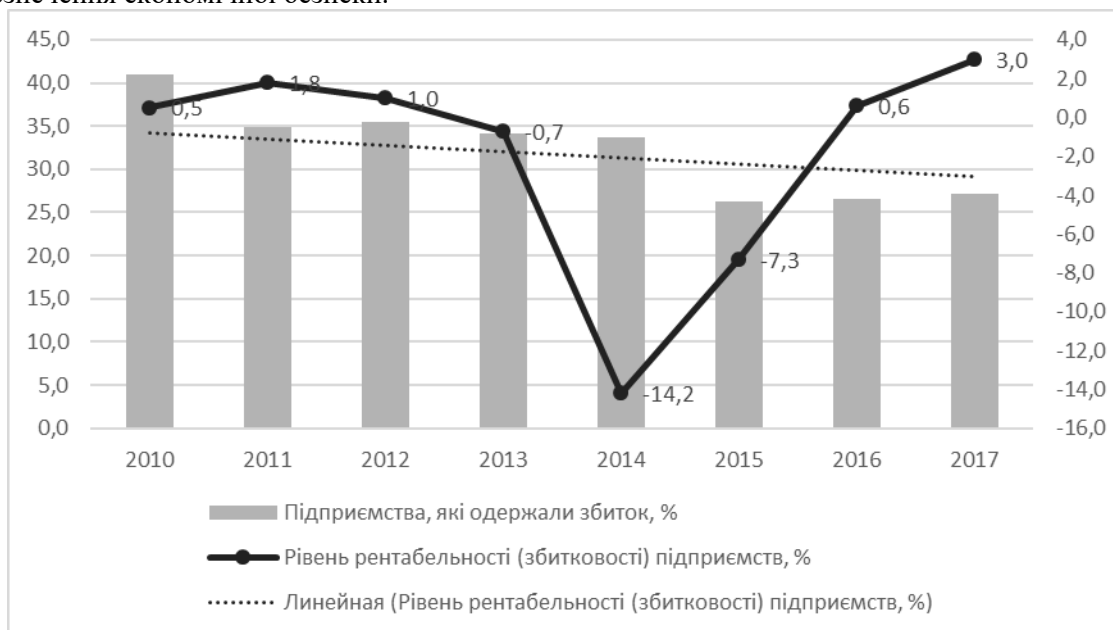


Рис. 1. Рівень рентабельності (збитковості) підприємств України упродовж 2010-2017 рр. Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [2]

Штангрет А. М., Караїм М. М причину низької ефективності господарської діяльності промислових підприємств й проявів кризових явищ вбачають в дії наступних чинників: посиленням фінансової кризи в державі; недостатнім рівнем конкурентоспроможності вітчизняної продукції порівняно з товарами іноземного виробництва на внутрішньому ринку; високим рівнем митних бар'єрів; негативним впливом чинників політичної нестабільності; низькою конкурентоспроможністю вітчизняних товарів, яка спричинена високим рівнем її енерго- та матеріаломісткості; мінливістю законодавчого поля діяльності суб'єктів господарювання; виснаженістю інвестиційних ресурсів та пасивною інноваційною політикою підприємств [6, с. 180].

Зважаючи на багатогранність чинників кризового стану, кількість загроз економічній безпеці постійно зростає, що вимагає удосконалення механізму антикризового управління.

О. М. Скібіцький [4] приділив важливу роль загальним правилам методології і технології прогнозування кризи як таким, котрі покладені в основу антикризового управління, а саме:

1. Визначення цілей, що сприяють передбаченню кризи з використанням двох підходів: намагання запобігти, відтермінувати її початок; намагання своєчасно передбачити, розпізнати її сутність, активно сприяти усуненню віджилых елементів системи, скорочуючи тим самим тривалість та негативні наслідки кризи.

2. Визначення сутності та структури кризи.

3. Прогнозування зовнішніх чинників взаємодії кризи.

4. Вибір і рангування шляхів виходу з кризи.

5. Аналізування протікання і наслідків кризи.

Проаналізувавши даний підхід автора, можна зробити висновок, що ефективна методологія прогнозування кризи є одним із важливих складових елементів успішної технології антикризового управління. В результаті аналізування позиції автора виникає необхідність сформулювати перелік проблем, що мають бути розв'язані в процесі управління: своєчасність управлінських впливів; нівелювання неприпустимих відхилень фактичних параметрів системи від заданих (плану, нормативу, програми); проблеми розпізнавання та ідентифікації передкризових ситуацій; проблеми запобігання кризи; проблеми життєдіяльності підприємства у кризовому стані; проблеми виходу з кризи та ліквідації її наслідків; методологічні проблеми управління виходу із кризи; фінансово-економічні проблеми управління виходу з кризи; правові проблеми управління виходу з кризи; соціально-психологічні проблеми; проблеми прогнозування кризи; розроблення управлінських рішень в умовах ризику; аналізування та оцінювання кризових ситуацій; інноваційні стратегії поведінки в період кризи; конфліктологічні проблеми управління в умовах кризи; маркетинг поведінки в умовах невизначеності; добір, оцінювання та мотивація персоналу в умовах кризи; інвестиційне проектування.

Основною метою антикризового управління, як і управління економічною безпекою, є захист від зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. В процесі управління здійснюється регулювання кризових і ризикових ситуацій, їхнє попередження й подолання негативних соціально-економічних наслідків у випадку їхнього настання.

Таким чином, необхідність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб не допустити або вийти з кризи, яка виникла в певній підсистемі підприємства, чи вжити заходи щодо пом'якшення наслідків кризового стану. При цьому необхідно використати основні механізми антикризового управління, тим самим забезпечивши захист. Одним з таких дієвих заходів пропонується застосування технологій спрямованих на персонал, що дозволяє отримати зниження відтоку кадрів, збереження висококваліфікованого персоналу, підвищення робочого стимулу, скорочення кризового періоду, підвищення авторитету керівника, забезпечення ефективності організації в цілому.

Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства (рис. 2). Ці заходи спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу загроз.

Розглянемо детальніше поданий на рис. 2 механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства.

Чинники виникнення кризи на підприємстві можуть бути зовнішніми, які не залежать від діяльності підприємства, і внутрішніми, які залежать від діяльності підприємства.

Зовнішніми чинниками є зростання інфляції, нестабільність податкової системи, політична нестабільність, нестабільність валютного ринку, зростання безробіття, зниження рівня реальних доходів населення, посилення монополізму на ринку, зниження місткості внутрішнього ринку, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації та ін.



Рис. 2. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено авторами

До внутрішніх чинників можна віднести: низьку конкурентоспроможність продукції, залежність від обмеженого кола постачальника і покупця, низьку продуктивність праці, високі енерговитрати, відсутність гнучкості в управлінні, високий рівень комерційного ризику, неідеальну систему управління витратами, неефективний фінансовий менеджмент, недостатньо якісну систему бухгалтерського обліку і звітності тощо.

Ефективна система антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки повинна будуватися на дотриманні наступних принципів:

- своєчасна діагностика кризових ситуацій підприємства;
- швидкість реагування на кризові явища (оперативність прийняття рішень);
- виявлення та використання внутрішніх можливостей недопущення кризи чи виходу підприємств з кризового стану;
- дотримання законодавства та етичних норм при обґрунтуванні антикризових заходів.

В процесі управління важливо виявити чинники, що спричинили кризу на підприємстві. Здійснити це можливо шляхом комплексної діагностики, що виявляє як загрози, так і внутрішні можливості подолання кризи й усунення недоліків роботи підприємства.

Таким чином, послідовність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки має бути наступною:

1. Проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
2. Виявлення причин кризи та рівня загроз.
3. Обґрунтування антикризової стратегії.
4. Розробка системи антикризових планів, проектів, програм.
5. Розробка антикризових заходів.
6. Вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління.
7. Контроль антикризових заходів.
8. Оцінка рівня безпечності функціонування підприємства.

Саме на завершальному етапі важливо оцінити досягнутий в процесі антикризового управління рівень економічної безпеки

Оскільки усі кризи різні, то, відповідно, і методи управління мають свої особливості. Система антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки має наступні властивості. По-перше, рівень кризового стану та рівень економічної безпеки підприємства знаходяться в оберненій залежності (рис. 3).



Рис. 3. Взаємозв'язок рівнів кризового стану та рівнів економічної безпеки підприємства
Джерело: розроблено авторами

По-друге, заходи протидії розробляються в залежності від рівня кризового стану. Можна виділити чотири стадії кризи і, відповідно, дії з антикризового управління підприємством на цих стадіях для відновлення безпечного розвитку.

Стадія №1 – «Відсутність кризи». На даній стадії здійснюється діагностика можливих загроз та проводяться заходи підтримання безпечного розвитку.

Стадія №2 – «Легка криза». Ця стадія часто буває прихованою. На ній можуть знижуватися рентабельність і обсяги прибутків, падати ефективність вкладеного капіталу. Це означає, що фінансове положення підприємства нестійке, скорочуються його активи і резерви розвитку. Антикризове управління підприємством на стадії №2 – перегляд стратегії фірми; здійснення заходів, спрямованих на зниження витрат і штату управлінського апарату.

Стадія №3 – «Помірна криза». На цій стадії з'являється збитковість діяльності, відсутні або є нестача власних засобів і резервних фондів, зростає плінність кадрів. Антикризове управління підприємством на стадії №3 – стратегічне управління, що реалізовується завдяки добровільній реструктуризації; здійснюється запуск програми стабілізації фінансово-економічного стану.

Стадія №4 – «Сильна криза». На цій стадії спостерігається гостра неплатоспроможність. Антикризове управління підприємством на стадії №4 характеризується фінансовою нестійкістю підприємства, що може привести до банкрутства, проявами кризових явищ у всіх підсистемах підприємства (фінансовій, виробничій, збутовій, кадровій тощо). Розробляються санаційні заходи, що спроможні вивести підприємство з кризи та відновити платоспроможність.

На сучасному етапі розвитку можна використати різні стратегії для антикризового управління, але найголовнішим є попередження кризи, підготовка до її появи; протидія кризі, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; послідовне виведення з кризи. Правильно вибрати ту або іншу стратегію можна виходячи з глибини і характеру кризи, наявного стратегічного потенціалу.

В умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним, саме тому процес обґрунтування та реалізації стратегії для кожного з них буде індивідуальним і залежатиме не лише від зовнішнього та внутрішнього середовищ, а й від їхньої взаємодії. Із урахуванням цього ефективність антикризового управління підприємством визначається тим, наскільки ефективно керівники розробляють і реалізують антикризову стратегію. Так, окремі підприємства розробляють достатньо сильні стратегії, але не можуть успішно втілити їх у практику, а інші навпаки – створюють посередні стратегії, але достатньо ефективно реалізують їх на практиці. Саме з цією метою можна рекомендувати наступне: для того, щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери мають ефективно поєднувати процес розроблення стратегії з вдалою її реалізацією.

Отже, чим краще продумана антикризова стратегія і чим реальніше її здійснити, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію. Тому керівникам і менеджерам необхідно, опираючись на теорію циклічного розвитку, не тільки вміти правильно вибрати ту чи іншу стратегію боротьби з кризою, а й володіти технологією її реалізації, прогнозуючи при цьому характер і терміни кризових потрясінь, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Важливим є використання стратегічного планування в процесі реалізації антикризової стратегії. Саме відокремлення стратегії від жорстких меж планування, дало змогу виокремити процес реалізації стратегії. Вважаємо, що з цієї позиції стратегічне планування є систематизованим і логічним процесом втілення антикризової стратегії в конкретні антикризові плани, проекти, програми.

Згідно зі системним підходом до стратегічного антикризового управління, авторами якої є А. Штангрет та О. Копилук, можна зробити висновок про значення та необхідність процесу не тільки формування, а й реалізації стратегії виходу з кризи в межах системи стратегічного управління виходу із кризового стану. Поряд із цим, автори пропонують наступні основні етапи розроблення стратегії виходу з кризового стану підприємства, на основі проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища:

1. Аналізування макросередовища, яке умовно можна поділити на чотири сектори (оточення): політичне, економічне, соціальне, технологічне.
2. Аналізування конкурентного середовища за п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.
3. Аналізування стану підприємства [5].

Однак ми пропонуємо більшу увагу приділити оцінюванню результатів реалізації стратегії з метою передбачення і недопущення кризових ситуацій на підприємстві.

На основі аналізування позиції авторів пропонуємо до наведених етапів розроблення антикризової стратегії долучити наступні:

1. Перегляд місії та системи цілей підприємства, що передбачає їх коригування:

а) коригування місії, яке охоплює:

- проголошення нових переконань та цінностей;
- нові види продукції (послуги);
- ринки, на яких працюватиме підприємство;
- способи виходу на ринок;
- технології, що їх використовуватиме підприємство;
- політика зростання та фінансування.

б) коригування системи цілей (тих результатів, які сприяють виходу з кризи).

Стратегічними цілями мають стати: активізація інноваційної активності підприємств; формування інтеграційних партнерських відносин; підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [3, с. 611].

2. Вибір антикризової стратегії. Цей етап здійснюють на основі вибору методів стратегічного аналізу і планування стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи. Також на цьому етапі визначають тактику реалізації вибраної стратегії (оперативне планування).

3. Реалізація стратегії виходу з кризового стану. На цьому етапі здійснюють оцінювання і контроль результатів, отриманих у результаті реалізації даної стратегії.

На основі наукових досліджень, що здійснила З. Юринець, з урахуванням діючих стратегій розвитку функціональних підрозділів підприємства і його загальних цілей, завдань та критеріїв ефективності діяльності автор подала загальну схему вибору стратегії виходу з кризового стану підприємства, котра охоплює наступні етапи: дослідження та діагностування діючої системи управління; встановлення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; розроблення стратегії виходу з кризового стану підприємства; вибір оптимальної стратегії управління підприємством для виходу з кризи і подальшого розвитку підприємства [7].

Однак вважаємо, що для встановлення та передбачення причин виникнення кризової ситуації на підприємстві процес моніторингу має бути окремим етапом у процесі вибору антикризової стратегії підприємства. Поряд із цим, для оптимального вибору стратегії необхідно, щоб процес діагностування охоплював не тільки діючу систему управління, а й реальний стан підприємства в цілому.

Реалізація антикризової стратегії буде найефективнішою за умови, якщо вона поєднуватиметься з діючим набором стратегій і підпорядковуватиметься збалансованій системі цілей. Успіх антикризового управління визначається рівнем готовності підприємства до виходу з кризи, ефективністю безпосереднього протистояння різного роду кризам та рівнем своєчасних профілактичних заходів, а також часовим фактором, тобто тривалістю розроблення стратегії і часом її реалізації.

Висновки й перспективи подальших досліджень. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Визначена послідовність етапів антикризового управління, що сприятиме забезпеченню високого рівня економічної безпеки: 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загроз; 3) обґрунтування антикризової стратегії; 4) розробка системи антикризових планів, проектів, програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління; 7) контроль антикризових заходів; 8) оцінка рівня безпечності функціонування підприємства. Дотримання принципів та послідовності антикризового управління сприятиме досягненню безпечного розвитку та подоланню різних видів кризи на підприємстві.

Подальші дослідження спрямовуватимуться на поглиблене вивчення методів та інструментів антикризового управління в розрізі різних антикризових стратегій підприємств.

Джерела та література

1. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454-465.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.04.2019).
3. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 604-611.
4. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
5. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризисное управління підприємством : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 335 с.
6. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризисное управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182.
7. Юринець З., Байда Б. Економічна безпека підприємництва України: теорія, практика, напрями зміцнення : монографія; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2014. 184 с.

References

1. Kryvovyazyuk I. V., & Strilchuk R. M. (2016). Diahnostyka kryzovoho stanu innovatsiino aktyvnykh mashynobudivnykh pidpriemstv na bazi dyskryminantnoi modeli [Strategic opportunities management at engineering enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky - Actual problems of the economy*, 7, 454-465 [in Ukrainian].
2. Sait «Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy» [State «Statistics Service of Ukraine»]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Sak T. V. (2018). Diahnostyka prychn kryzy mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy [Diagnostics of the causes of machine-building enterprises crisis in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, 19, 604-611 [in Ukrainian].
4. Skibitskyi O. M. (2009). *Antykryzovyi menedzhment* [Anticrisis management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
5. Shtanhret A. M., & Kopyliuk O. I. (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Shtanhret A. M., & Karaim M. M. (2013). Antykryzove upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva: teoretychni aspekty [Anti-crisis management of financial security of an enterprise: theoretical aspects]. *Ekonomichniy visnyk universytetu – Economic Herald of the University*, 20, 178-182 [in Ukrainian].
7. Yurynets Z., & Baida B. (2014). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: teoriia, praktyka, napriamy zmitsnennia* [Economic security of Ukrainian business: theory, practice, directions of strengthening]. Lviv : LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].

Стаття надійшла в редакцію 16.05.2019 р.