

УДК 658.012.4

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**<http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>

**Кравченко Марина Сергіївна**, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та підприємництва, ДВНЗ «ПДТУ», м. Маріуполь, [kravchenko.maryna@gmail.com](mailto:kravchenko.maryna@gmail.com),  
**Митюк Микола Сергійович**, магістр ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

**Maryna Kravchenko**, Ph.D., Assoc., Associate Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Mariupol, Ukraine

**Mykola Mytiuk**, Master student, «European University», Kyiv

*M. Kravchenko, M. Mytiuk, Anti-crisis management under current economic conditions.*

*The article discusses the emergence of the theoretical foundations and methodological tools of anticrisis management of enterprise in transition to the market economy, as well as the types, causes, sequence and nature of the causes of the crisis, the scheme of formation of crisis management under difficult economic conditions.*

*Crisis phenomena are observed everywhere and an integral part of the development of any system - the universe, socio-political, economic, production systems, and the like. Decision-making under crisis situation is a result of balanced actions in which risks and threats are minimized and profits and incomes are maximized. Complications of general systems, increasing their mobility, speed and frequency of local and global changes put forward new requirements for the management methodology of enterprises and organizations.*

*Constant growth of competitiveness, as well as economic and financial instability, unstable influence on external and internal factors of an enterprise leads to further work to perfection the management improvement program. For a long period of research, scientists have developed a significant number of anti-crisis management programs, accumulated a large positive experience in analyzing various situations and finding solutions to problems, however, the frequency, speed, greater competitiveness and scale of transformation in modern conditions where decision-making algorithms are installed sooner or later become obsolete in the reality of this time.*

*The transformational changes need continuous improvement of enterprise management systems in conditions of high competitiveness and financial instability leads to further research on the topic. Transformational changes require perception by managers of modern management methods, the formation of skills to prevent or attenuate crisis phenomena, and knowledge of crisis management techniques.*

**Кравченко М. С., Митюк М. С. Антикризове управління в сучасних економічних умовах.**

*У статті розглядається виникнення теоретичних основ і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством в умовах переходу до ринкової економіки, а також типи, причини, послідовність та характер причин виникнення кризи, схема формування антикризового управління в складних економічних умовах.*

*Кризові явища спостерігаються всюди і є невід'ємною складовою розвитку будь якої системи - всесвіту, суспільно-політичної, економічної, виробничої систем тощо.*

*Прийняття рішень в управлінні менеджменту в кризовому становищі є підсумком збалансованих дій, при яких мінімізуються ризики та загрози, максимізуються прибуток і доходи. Ускладнення загальних систем, зростання конкурентоспроможності, швидкість локальних і глобальних змін приводять до нових вимог та оновленої методології управління підприємств та організацій.*

*Постійне зростання конкурентоспроможності, а також економічна та фінансова нестабільність, нестійкий вплив на зовнішні і внутрішні чинники підприємства призводить до подальшої праці над удосконаленням управління менеджменту. За великий проміжок часу науковцями розроблено та досліджено значну кількість антикризових програм управління, накопичено великий позитивний досвід аналізу різних ситуацій і пошуку рішень, однак частота, швидкість, велика конкурентоспроможність та масштаб трансформацій в сучасних умовах такі, що встановлені алгоритми прийняття рішень рано чи пізно стають застарілими і неробочими в реальності даного часу.*

*Трансформаційні зміни потребують засвоєння менеджерами сучасних методів управління, формування навичок попередження чи послаблення кризових явищ, знання методів антикризового управління. Необхідність безперервного вдосконалення систем управління підприємствами в умовах високої конкурентоспроможності та фінансової нестабільності призводить до подальшого дослідження над темою.*

**Кравченко М. С., Митюк И.С. Антикризисное управление в современных экономических условиях.**

*В статье рассматривается возникновение теоретических основ и методологический инструментарий антикризисного управления предприятием в условиях перехода к рыночной экономике, а также типы, причины, последовательность и характер причин возникновения кризиса, схема формирования антикризисного управления в сложных экономических условиях.*

*Кризисные явления наблюдаются везде и являются неотъемлемой составляющей развития любой системы - вселенной, общественно-политической, экономической, производственной систем и т. п.*

*Принятие решений в управлении менеджмента в кризисном состоянии является итогом сбалансированных действий, при которых минимизируются риски и угрозы, максимизирует прибыль и доходы. Усложнения общих систем, рост конкурентоспособности, скорость локальных и глобальных изменений приводят к новым требованиям и обновленной методологии управления предприятий и организаций.*

*Постоянный рост конкурентоспособности, а также экономическая и финансовая нестабильность, неустойчивое влияние на внешние и внутренние факторы предприятия приводит к дальнейшей работе над совершенствованием управления менеджмента. За большой промежуток времени учеными разработано и исследовано значительное количество антикризисных программ управления менеджментом, накоплен большой положительный опыт анализа различных ситуаций и поиска решений, однако частота, скорость, большая конкурентоспособность и масштаб преобразований в современных условиях такие, которые установленные алгоритмы принятия решений рано или поздно устаревают и становятся нерабочими в реальности данного времени.*

*Трансформационные изменения требуют усовершенствования менеджерами современных методов управления, формирования навыков предупреждения или ослабления кризисных явлений, знание методов антикризисного управления. Необходимость непрерывного совершенствования систем управления предприятиями в условиях высокой конкурентоспособности и финансовой нестабильности приводит к дальнейшему исследованию над темой.*

**Постановка проблеми.** Основною потребою сучасного управління є професіоналізм, який визначається підготовкою фахівців, які здатні прийняти рішення і здатні передбачити, розпізнати проблеми і вжити запобіжні заходи для їх усунення.

В теперішній час, більшість підприємств працює в умовах та ситуаціях, які швидко змінюються, отже потребують методів антикризового управління. Підприємства самі повинні визначати мету, розробити стратегію та реалізацію поставленої задачі, тобто самі повинні формувати в залежності від галузі підприємства, умов внутрішніх та зовнішніх факторів, а також самостійно формувати антикризову програму розвитку.

Світовий та вітчизняний досвід управління свідчить, що від методів, інструментів мотивування персоналу залежить не тільки виробничий, фінансовий результат, але й конкурентоспроможність позицій підприємства на ринку.

**Аналіз досліджень.** Проблеми антикризового розвитку не нові й знайшли своє відображення у роботах: Р. Акоффа, І. Ансоффа, А.А. Богданова, М. Вудкока, Е. Гроува, А.М. Гершуна, Дж. А. Гобсон, П. Друкера, Б. Карлофа, Г. Кунца, Д. Карнегі, Г.М. Кумарін Т. Пітерса, Я.М. Столярчука, Ф. Тейлора, М.І. Туган-Барановського, Р. Уотермена, А.Д. Чернявський, А. Файоля.

В науковій літературі залишаються мало досліджені питання розробки практичних методів антикризового управління, не достатньо досліджені інструменти антикризового управління, реакція на їх реалізацію, що відкриває подальші можливості для дослідження даної теми.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є розробка методичних підходів до антикризового управління підприємством в сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Криза – це переломний етап функціонування будь якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю). Найбільше кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. За статистичними даними щорічно 10 – 20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність. [9, с.4]

В умовах фінансової нестабільності, планування антикризового управління є однією із важливих задач на підприємстві під час кризи. Враховуючи, що сучасний стан економіки в країні нестабільний, а також нестабільність зовнішнього середовища, що вимагає

швидкого реагування на зміну кон'юнктури ринку, першочерговим завданням антикризового управління слід вважати попередньо досконально досліджені ситуації, використання їх в стратегічному управлінні розвитку підприємства, а також розробка заходів, що сприяє виходу підприємства із кризового стану.

Для того, щоб визначити час, коли потрібно вжити заходів для подолання чи недопущення кризової ситуації, необхідно диференціювати кризи за стадіями: потенційна, прихована, гостра – яку можна подолати, гостра руйнівна.

Також кризи бувають фінансові та структурні.

Фінансова криза – розлад фінансової системи, яка супроводжується інфляцією, нестійким курсом цінних паперів, нестабільністю та падінням курсу валют, а також національної грошової одиниці.

Структурна криза – це кризове явище тривалого нециклічного характеру, яка проявляється в занепаді окремих галузей. Основою структурної кризи є: нерівномірність економічного розвитку, неузгодженість в розвитку різних типів структури економіки.

На рис. 1 показано типи, причини, наслідки та характер кризи.



Рис. 1. Типи, причини, послідовність та характер кризи [1, 2, 3]

Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві можна назвати:

- Об'єктивні причини – економічна нестабільність; недосконалість фінансової та законодавчої системи; інфляція, низька платоспроможність населення; велика конкурентоспроможність на ринку;

- Суб'єктивні причини – внутрішні фактори діяльності підприємства; зниження продажу через низький рівень маркетингу; високі витрати на виробництво; низька рентабельність.

Динаміку кризи на підприємстві зображено на рис. 2.

Тривалість кризи між початком і закінченням ситуації може бути різною, це залежить від багатьох чинників. В першу чергу від самого характеру кризи, який може розвиватись, як повільно, так і стрімко та мати швидкий розвиток. Також криза може виникнути несподівано або передбачатись фахівцями на основі розрахунків та аналізу.

Тому підготовленість, кваліфікація та адекватна оцінка ситуації в прийнятті рішення є важливими елементами. [4, 5]



Рис. 2. Динаміка кризи на підприємстві.[9]

Оцінити стадію кризи до її завершення неможливо. Існує 4 фази кризового стану на підприємстві.

Перша фаза – зменшення рівня рентабельності та об'ємів прибутку. Антикризові заходи мають стратегічний характер: перегляд стратегії, реструктуризації, диверсифікації; тактичне зниження витрат, збільшення виробництва.

Друга фаза – збитковість виробництва. Антикризові заходи; реструктуризація підприємства.

Третя фаза – виснаження або відсутність резервних фондів. Не рекомендується використовувати реструктуризацію, оскільки бракує коштів для її проведення.

Четверта фаза – висока ступінь неплатоспроможності, відсутність коштів для фінансування, скорочення виробництва, загроза зупинки виробництва. На цій фазі настає банкрутство.

Ознакою банкрутства підприємства є призупинення поточних платежів. Управління підприємством, яке майже не працює можна вважати ефективним тоді, коли його витрати на проведення процедури банкрутства не перевищують прибуток, отриманий від процесу антикризового управління. Для цього потрібно використовувати конкретний набір заходів управління, який складе послідовність антикризового управління. [6, 7]

Перед тим, як переходити до практичного впровадження в управлінні, потрібно визначити, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на зміну фінансового результату нефункціонуючого підприємства. Обґрунтувати методику розрахунку ефективності заходів по виведенню підприємства із кризового становища, а також визначити характер та склад факторів, вплив та характер їх дії.

Керівництво підприємства, повинно мати розроблену антикризову програму, в якій будуть відображені заходи прогнозування, запобігання або пом'якшення кризової ситуації. Вихід із кризи розпочинається, коли менеджери приймають рішення розпочати посткризові зміни, які кардинально міняють роботу підприємства. Одним із найважливіших є зберегти кадри. Якщо підприємство до кризи мало великий фінансовий резерв, то кадри, які опинились в кризовій ситуації можуть бути проблемою для підприємства. В такому випадку, якщо кадри налаштовані на песимізм, то це скоротить до мінімуму подальшу роботу, а також здійснення правильних рішень.

Після створення робочої групи, відбору кадрів, настає час обробки бізнес моделі. Потрібно продумати, що змінити в продукті, або виробі, які інновації втілити. Якщо це зробити разом з робочою групою, то шанси до змін значно зростуть.

Наступний крок, збут продукції, потім робота над стратегією конкурентних переваг.

В першу чергу: потрібно здійснити три головні зміни це:

- зміна моделі управління;
- зміна маркетингової моделі;

- зміна фінансової моделі.

Існують основні принципи антикризового управління:

- послідовне впровадження інновацій;
- миттєва реакція на найменші зміни зовнішнього середовища, на основі завчасно обґрунтованих управлінських варіантів, які припускають різні дії в залежності від ситуації;
- повністю відмова від класичного підходу менеджменту;
- знайдені специфічні прийоми за допомогою, яких можна виділити найважливіші фактори, які зможуть ефективно впливати для досягнення мети.

До основних задач антикризового управління відносять:

- модифікацію функціонування господарського механізму;
- прийняття рішення на всіх рівнях управління підприємством;
- розробка та реалізація стратегії в умовах змін зовнішнього середовища;
- застосування та впровадження інновацій.

Принципи виникнення кризи можуть бути, як внутрішні так і зовнішні:

- внутрішні – виникнення всередині підприємства;
- зовнішні – фактори, на які підприємство не може вплинути або вплив обмежений.

В основному причини економічної кризи підприємства знаходяться в самому підприємстві в його роботі, в його діях під впливом зовнішніх факторів. Основою стабільності на підприємстві є фінансова стійкість, тобто стабільна платоспроможність.

Стійкість може бути внутрішньою, зовнішньою, ціною та фінансовою. Фінансова стійкість гарантує стабільність прибутку над витратами, вільні фінансові кошти, реалізацію продукції.

Фактори, які впливають на фінансову стійкість:

- внутрішні та зовнішні;
- основні та другорядні;
- прості та складні;
- постійні та короткострокові.

Враховуючи спектр факторів зовнішнього середовища, який повинен бути врахований при формуванні антикризової стратегії підприємств, запропонований коефіцієнт агресивності зовнішнього середовища ( $K^A$ ), який розраховується за формулою:

$$K^A = \varphi_P * \sum_{l=1}^8 (k^P * a_P) + \varphi_E * \sum_{l=1}^{10} (k^E * a_E) + \varphi_S * \sum_{l=1}^7 (k^S * a_S) + \varphi_T * \sum_{l=1}^3 (k^T * a_T) \quad (1)$$

де  $K^A$  – коефіцієнт агресивності зовнішнього середовища,

$\varphi_j$  – коефіцієнт значимості  $j$ -ої групи факторів зовнішнього середовища ( $P$  – політико-правовий,  $E$  – економічний,  $S$  – соціальний,  $T$  – технологічний коефіцієнт;

$k^{P,E,S,T}$  – стандартизоване значення  $i$ -го фактору зовнішнього середовища  $j$ -ої групи коефіцієнта;

$a_i$  – коефіцієнт значимості  $i$ -го фактору зовнішнього середовища  $j$ -ої групи коефіцієнта.

Домінування негативних дій факторів макросфери дозволило встановити, що рівень агресивності навколишнього середовища є достатньо високим для підприємств особливо в східному регіоні країни.

Враховуючи широкий спектр параметрів, запропонована модель оцінки рівня внутрішньої кризостійкості підприємств ( $\Pi^{KU}$ ):

$$\Pi^{KU} = \sum_{l=1}^m (K^{F(1...14)} * \Psi^{F(1...14)}) + \sum_{l=1}^m (K^{P(1...5)} * \Psi^{P(1...5)}) + \sum_{l=1}^m (K^{T(1...4)} * \Psi^{T(1...4)}) + \sum_{l=1}^m (K^{M(1...7)} * \Psi^{M(1...7)}) + \sum_{l=1}^m (K^{I(1...5)} * \Psi^{I(1...5)}) \quad (2)$$

де  $K^{F,P,T,M,I}$  - інтегрована оцінка j-го параметра кризостійкості підприємства;  
 $\Psi^{F,P,T,M,I}$  - значимість j-го параметра кризостійкості.

$$K_j = \sum_{k=1}^n \alpha_k [l - y_{ok}] - 1 \quad (3)$$

де  $K_j$  – інтегрована оцінка j-го параметру кризостійкості i-го підприємства;  
 $\alpha_k$  – значимість k-го індикатора оцінки j-го параметра кризостійкості;  
 $y_{ok}$  – стандартне значення k-го індикатора оцінки j-го параметра кризостійкості.

$$y_{ok} = \frac{y_i - y_{min}}{y_{max} - y_{min}} \quad (4)$$

Де  $y_i$  – фактичне значення i-го індикатора оцінки j-го параметра кризостійкості (фінансів, персоналу, матеріально-технічної бази, маркетингу, інновацій) в k-м періоді коефіцієнт;  $y_{max}$ ,  $y_{min}$  – відповідно кризостійкість (фінансів, персоналу, матеріально-технічної бази, маркетингу, інновацій) в k-м періоді, коефіцієнт.

Для розв'язку задачі вибору оптимального типу антикризової стратегії авторами удосконалено схему процесу послідовності дій формування антикризової стратегії (рис.3.).

Згідно з розробленою схемою формування антикризової стратегії, запропонований науково-методичний підхід до комплексної оцінки мікросередовища підприємства оснований на моделі:

$$Z_{bc} = k * m_b^{\beta b} * m_c^{\beta c} * m_{bc}^{\beta b} \quad (5)$$

де  $Z_{bc}$  – взаємодія між підприємством b та споживачем c;  $m_b$  – характеристика підприємства b;  $m_c$  – характеристика споживача c; k – константа (0,05);  $\beta_b$ ,  $\beta_c$ ,  $\beta_{bc}$  – оцінюючі параметри;  $d_{bc}$  – шагова доступність підприємства.

$$m_b^{\beta b} = \frac{\sum_{j=1}^n (r_{ji} * \varphi_j)}{n} \quad (6)$$

де  $m_b^{\beta b}$  – інтегрований показник споживчої привабливості i-го підприємства;  $m_{bmax}^{\beta b}$ ,  $m_{bmin}^{\beta b}$  – максимальне та мінімальне значення інтегрованого показника споживання;  $r_{ji}$  – стандартизоване значення j-го критерія споживчої привабливості.

$$r_{ji} = \frac{a_{ji} - a_j^{min}}{a_j^{max} - a_j^{min}} \quad (7)$$

де  $a_{ji}$  – фактична оцінка j-го критерія i-го підприємства;  $a_j^{min}$ ,  $a_j^{max}$  – мінімальне та максимальне значення j-го критерія;  $\varphi_j$  – коефіцієнт значимості j-го критерія споживчої привабливості підприємства.

$$1 = \sum_{j=1}^n \varphi_j \text{ де } \varphi_j > \varphi_{j-1} \quad (8)$$

$$m_c^{\beta c} = \sqrt[3]{\frac{b_i - s_i * (n-1)}{d+z} - \frac{p_i}{g}}$$

(9)

де  $m_c^{\beta c}$  - інтегрований показник споживчої лояльності j-го підприємства;  
 $b_i$  - частина бюджету, на продукцію, придбану споживачем у j-го підприємства роздрібною торгівлю;

$S_i$  - кількість i-го споживача між підприємствами за n-й період часу;

$p_i$  - кількість можливих альтернатив придбання товарів певної категорії в період інтерв'ювання;

$g$  - кількість об'єктів, в яких споживач набував товари певної категорії;

$d = g - 1$  - кількість альтернатив для «інвертування» споживачів;

$z$  - кількість підприємств, в яких споживач купував товари за n-й період часу.

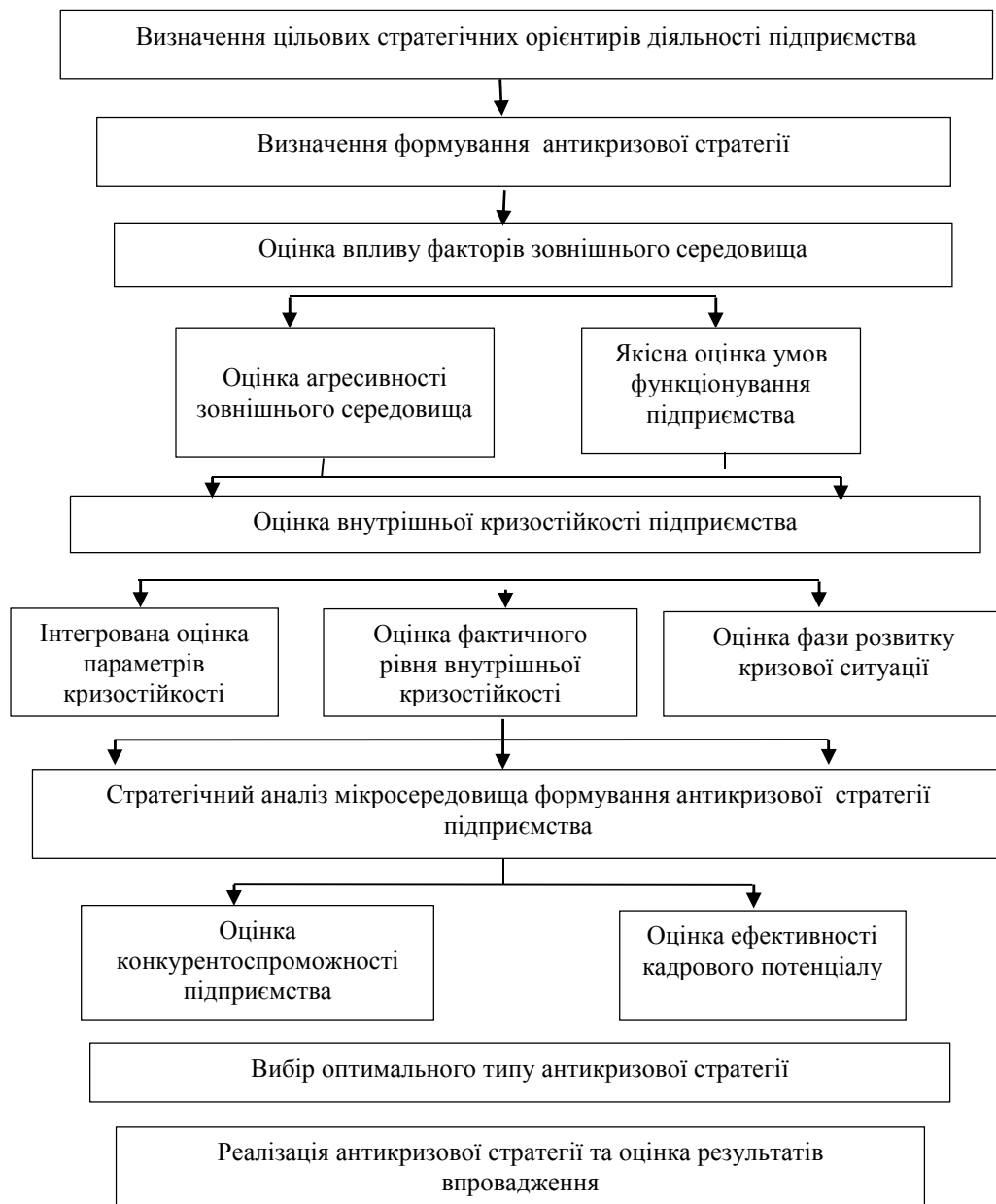


Рис. 3 Схема формування антикризової стратегії підприємства [7, 8] (удосконалено авторами)

Із схеми антикризової стратегії, визначаються питання оцінки можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його внутрішнього

потенціалу. Дана оцінка дозволить правильно визначити вектор управлінських рішень для вибору оптимального типу антикризової стратегії.

**Висновок.** В статті детально проаналізовані причини виникнення економічної кризи підприємств в антикризовий період. В умовах високої конкурентоспроможності, неефективного менеджменту багато вітчизняних підприємств опинилися в складному фінансовому становищі. Традиційні методи економічної стабілізації передбачають впровадження різних заходів регулювання економіки, однією з яких є антикризове управління неплатоспроможними підприємствами.

Можна сказати, що особливостями формування антикризової стратегії підприємств на сучасному етапі розвитку є невизначеність, складність, динамічність і агресивність зовнішнього середовища. Встановлено, що невизначеність є багаторівневою системою різноспрямованих факторів зовнішнього середовища, темп і частота змін, яких визначає ступінь її динамічності. Обґрунтовано, що підвищення складності і невизначеності зовнішнього середовища сприяють підвищенню рівня агресивності зовнішнього середовища.

В залежності від результатів застосування, запропонованих методів антикризового управління має бути вибране оптимальне управлінське рішення. Для найбільш неспроможних підприємств - це може бути добровільна ліквідація підприємства, продаж його як фірми, єдиного майнового комплексу або по частинах. Для менш неспроможних підприємств можлива їх приватизація або санація шляхом залучення стороннього інвестора, продажу частини акцій, створення територіально-виробничої зони. Нарешті, для підприємств, стан яких дає надію на стабілізацію більш м'яким шляхом, можливі інші заходи, наприклад, надання пільгового кредиту, позики або держзамовлення, створення пільгового податкового або митного режиму.

#### Список використаних джерел:

1. *Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса* : монография / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. – Москва : Инфра-М, 2017. – 169 с.
2. Гершун А.М. *Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами* / А.М. Гершун. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128с.
3. Ільницький Д.О. *Глобальна конкуренція в науково-освітньому просторі: Монографія* / Д. О. Ільницький. – К.: КНЕУ, 2016. – 445с.
4. Минцберг, Г. *Структура в кулаке: создание эффективной организации* / Минцберг, Г. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Пер. с англ. - Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 512 с.
5. Портер М. *Стратегія конкуренції* / Портер, М. - Пер. з англ.– Київ : Основи, 1998. – 390 с.
6. Приб, К. А. *Сутність криз та їх місце у процесах економічної динаміки* / К. А. Приб // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 9-1, ч. 2. – С. 13-17.
7. Столярчук Я.М. *Глобальні асиметрії економічного розвитку: монографія* / Я.М. Столярчук. – К.: КНЕУ, 2009. -302с.
8. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / под ред. Градов А. П., Кузин Б. И. - Санкт-Петербург : Специальная литература, 1996. - 510 с.
9. Чернявський А.Д. *Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.* – К.: МАУП, 2006. – 256с.

#### References:

1. *Anti-crisis management as the basis for the formation of a sustainable business development mechanism: a monograph* / ed. A. N. Ryakhovskaya, S. E. Kovana. - Moscow: Infra-M, 2017. - 169 p.
2. Gershun A.M. *Development of balanced system of indicators. Practical guide with examples* / A.M. Gershun. - M: ZAO Oлимп-Business, 2005. - 128s.
3. Ilnitsky D.O. *Global competition in science and science: Monographs* / D.O. Ilnitsky. - K.: KNEU, 2016. - 445s.
4. Mintzberg, G. *Structure in the fist: creating an effective organization* / Mintzberg, G.; by ed. Yu. N. Kapturevskogo. - Per. from English □ St. Petersburg: Peter, 2004. - 512 p.
5. Porter M. *Strategies of competition* / Porter, M. □ Per. English - Kiev: Founded, 1998. - 390 p.
6. Prib, K.A. *Sutniststi kriza ta ixh mitse at the processes of economic dynamics* / K.A. Prib // Science Bulletin of the Kherson Sovereign University. Seriya: Economical science. - 2014. - Vip. 9-1, part 2. - p. 13-17.
7. Stolyarchuk Y.M. *Global asymmetric development: monograph* / Ya.M. Stolyarchuk. - K.: KNEU, 2009. -302c.
8. *Strategy and tactics of crisis management of the company* / ed. Gradov A.P., Kuzin B.I. □ St. Petersburg: Special literature, 1996. □ 510 p.
9. Chernyavsky AD *Anti-tricky management of the company: Navch.posib.* - K.: MAUP, 2006. - 256s.



**Ключові слова:** криза; антикризова стратегія; кризостійкість; коефіцієнт агресивності зовнішнього середовища; фінансова стійкість.

**Ключевые слова:** кризис; антикризисная стратегия; кризисоустойчивость; коэффициент агрессивности внешней среды; финансовая устойчивость.

**Keywords:** crisis; anti-crisis strategy; crisis sustainability; coefficient of aggressiveness of the external environment; financial stability.

Рецензент: Хаджинова О. В., декан економічного факультету ДВНЗ «ПДТУ», д.е.н., доцент

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.eu.unicheck.com/library/viewer/report/1000039776>