

О. С. Прокопишин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Львівський національний аграрний університет, м. Дубляни
ORCID ID: 0000-0002-7027-3499

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.40

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДГРУНТЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

O. Prokopyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Lviv National Agrarian University, Dublyany

SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT AS A BASE FOR PREVENTION OF CRISIS PHENOMENA AT ENTERPRISES

У статті досліджено рівень прибутковості вітчизняних підприємств, на основі чого зроблено висновок, що сьогодні більшість українських підприємств перебуває у кризовому стані, що проявляється передусім у збитковості їхньої економічної діяльності. Розглянуто категорію "кризовий менеджмент" та відзначено, що ця категорія — специфічний різновид управлінської діяльності в умовах істотного погіршення ситуації на підприємстві, що загрожує подальшому його існуванню. Визначено, що антикризове управління, або кризовий менеджмент — це насамперед процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для розвитку. На основі дослідження поняття "криза" зазначено, що це поняття науковці інтерпретують по-різному. Окреслено дві основні причини виникнення криз та узагальнено типи кризового менеджменту залежно від причини появи кризи на підприємстві. Автор поділяє думку дослідників стосовно того, що під кризовим станом підприємства розуміють сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. Спираючись на сучасні дослідження, автор розкрив та обґрунтував три послідовні цілі кризового менеджменту, ключові кроки процесу управління проблемами, що можуть призвести до виникнення критичних ситуацій. На основі дослідження запропоновано авторську систему антикризового управління з виділенням типів кризових менеджерів.

The article is devoted to investigation of the opportunities to survive for the economic entities of different forms of ownership in the conditions of the Global financial crisis 2020, which is currently in the active phase and is the most urgent problem. It is confirmed that in the conditions of globalization processes, economies of the developing countries are getting more vulnerable to different kinds of crisis. Crisis phenomena and cyclic character of the world economy development cause financial and political instability in those countries due to different crisis processes in economic entities' activities. The works supplies analysis of the level of efficiency (profitability) of the financial and economic activities of domestic enterprises. The analysis confirms that due to the Global financial crisis 2020, most Ukrainian enterprises currently experience different effects of crisis situations, which influence their financial and economic activity and are revealed in their unprofitability. The research considers the category of "crisis management" and notes that the mentioned category is a

specific kind of managerial activity in the conditions of sufficient deterioration of the situation at the enterprise, threatening its further performance. It is stressed that crisis management is first the process of the organization (object of management) salvage from the destructive impacts and creation of the appropriate conditions for its development. Basing on the conducted research on the concept of "crisis", it is mentioned that the notion is variously interpreted by scientists. The article defines two reasons for the crisis appearance and makes consolidation of the types of crisis management depending on the cause of the crisis appearance at the enterprise. The author of the research agrees to the scientists' opinion that crisis conditions of the enterprise should be considered as a complex of crisis phenomena, which are critical and can result in the enterprise liquidation. Referring to the modern researches, the author reveals and substantiates three sequential goals of crisis management, key steps of the process of managing the problems that can cause appearance of crisis situations. The conducted research has served as a base for shaping the author's system of crisis management with specification of the types of crisis managers.

Ключові слова: криза, кризові ситуації, типи кризового менеджменту, система антикризового управління, причини виникнення криз.

Key words: crisis, crisis situations, types of crisis management, system of crisis management, reasons of crisis appearance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема дослідження можливостей виживання суб'єктів господарювання різних форм власності в умовах активної фази Глобальної фінансової кризи 2020 року (криза виникла в лютому й березні 2020 року під час спаду світового фондового ринку, поштовхом до якого став коронавірус SARS-CoV-2, що вразив Китай, а відтак і решту світу), на сьогодні — одна з найбільш актуальних.

В умовах поширення процесів глобалізації економіки країн, що розвиваються, стають дуже вразливими під час виникнення різних криз. Кризові явища та циклічність розвитку світової економіки призводять до фінансової й політичної нестабільності в таких країнах і, як наслідок, до різних кризових процесів у діяльності суб'єктів господарювання.

В Україні сьогодні більшість українських підприємств унаслідок Глобальної фінансової кризи 2020 року перебуває в різних за масштабами впливу на фінансово-господарську діяльність кризових ситуаціях. Це проявляється у збитковості економічної діяльності, низькому запасі фінансової міцності, браку ліквідних обігових коштів, значній заборгованості перед бюджетом і кредиторами. Тож за сучасного стану вітчизняної економіки актуальне питання впровадження в діяльність українських підприємств на постійній основі кризового менеджменту, що дасть змогу сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Проблематиці кризового менеджменту (антикризового управління) присвячені дослідження сучасних на-

уковців, в яких розкрито низку проблем. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств висвітлені в наукових публікаціях Денисюк О.Г., Дерев'янко О.Ю. [8], Луцик І.Б., Юрій Е.О. [12]; визначення кризового стану підприємства обґрунтовано у дослідженні Даніч В.М., Пархоменко Н.О. [6]; проблеми формування системи антикризового управління, функціонування механізму кризового менеджменту ґрунтовно досліджено в наукових працях Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. [2], Шапунова О.О. [3], Шевчук В.В. [9], Масловської Л.Ц., Головач К.С. [10], Пухальської Я.П. [11].

Утім, недостатньо повно розглянуто типи кризового менеджменту залежно від причин виникнення кризових явищ та процесів на підприємстві. Це гальмує впровадження у практичну діяльність підприємств системи антикризового управління з обґрунтованою послідовністю реагування на кризові явища.

МЕТА СТАТТІ

Мета дослідження — оцінка рівня прибутковості (збитковості) вітчизняних підприємств, визначення та наукове обґрунтування типів кризового менеджменту (антикризового управління) залежно від причин настання кризи на підприємстві, а також обґрунтування та розробка системи антикризового управління, що дасть змогу сформувати ефективну підсистему управління підприємством у кризових ситуаціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

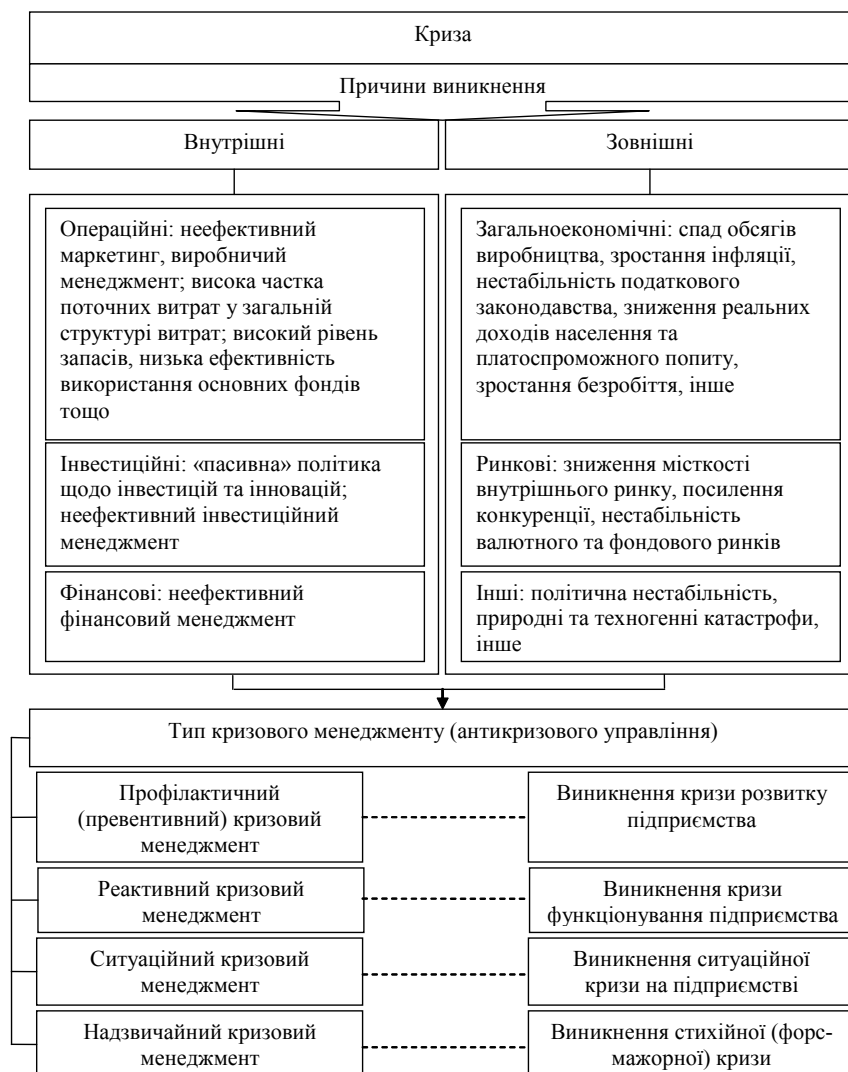
На сьогодні стан більшості українських підприємств залишається кризовим, що виявляється передусім у збитковості їхньої економічної діяльності (табл. 1).

Аналіз даних Державної служби статистики свідчить, що протягом останніх років в Україні зростає частка підприємств, які зазнають збитків. Оскільки на сайті Державної служби статистика на сьогодні є дані щодо отриманого чистого прибутку (збитку) великих та се-

Таблиця 1. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств України

Рік	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис. грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які зазнали збитків	
		до загальної кількості підприємств, %	фінансовий результат, тис. грн	до загальної кількості підприємств, %	фінансовий результат, тис. грн
2015	-373516013,2	73,3	352980433,4	26,7	726496446,6
2016	29705020,1	73,0	396745355,6	27,0	367040335,5
2017	168752792,7	72,4	515460600,5	27,6	346707807,8
2017 (січень-березень)	68006,1	63,4	116017,1	36,6	48011,0
2018	288305468,1	73,9	584358002,5	26,1	296052534,4
2018 (січень-березень)	112948,1	67,9	150400,8	32,1	37452,7
2019 (січень-березень)	74785,5	71,8	113656,0	28,2	38870,5
2020 (січень-березень)	-118408,4	58,5	74854,7	41,5	193263,1

Джерело: [1].

**Рис. 1. Типи кризового менеджменту (антикризового управління) залежно від причин настання кризи**

Джерело: розроблено автором на основі [4; 7, с. 122; 8, с. 82; 9, с. 265; 10, с. 15—16].

редніх підприємств України лише за січень — березень 2020 року, то для порівняння взято аналогічні періоди за 2017—2019 роки. Отже, протягом січня-березня 2017—2019 років спостерігали зменшення кількості підприємств, які зазнали збитку. У січні — березні 2020 року спостерігали суттєве зростання кількості збиткових підприємств — 41,5% порівняно з 28,2% за аналогічний період 2019 року.

Така ситуація негативно впливає на формування власного капіталу і знижує фінансову стійкість підприємств, оскільки саме прибуток — основне внутрішнє джерело фінансування суб'єктів господарювання. Зростання збитковості характерне для підприємств, що працюють у таких галузях, як промисловість, транспорт, операції з нерухомим майном та складське господарство. Отже, фінансовий стан близько 30% підприємств України за сучасних умов господарювання можна діагностувати як кризовий.

У зв'язку з цим актуальною стає проблема вивчення сутності кризового менеджменту, а також розробки системи його реалізації.

Появу й використання терміна "антикризове управління", що в зарубіжній фаховій літературі трактують як "кризовий менеджмент" (crisis management), відносять до середини дев'яностих років минулого століття [2, с. 190].

Кризовий менеджмент — специфічний різновид управлінської діяльності в умовах істотного погіршення ситуації на підприємстві, що загрожує подальшому його існуванню [3, с. 36].

Антикризове управління, або кризовий менеджмент — це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [4].

Поняття "криза" науковці інтерпретують по-різному. У загальному визначенні криза (від грецького krisis — поворотний пункт, рішення) — це вирішальна ситуація, поворотний момент. Саме "поворотний момент" у значенні слова "криза" вказує, що ситуацію можна змінити з руйнування на відновлення і розвиток, якщо ухвалити відповідні рішення [4; 5].

Дослідники Даніч В.М. та Пархоменко Н.О. під кризовим станом підприємства розуміють сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації

підприємства. У свою чергу під кризовим явищем вони розуміють погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем [6, с. 211].

Отже, є дві основні причини виникнення криз: внутрішні та зовнішні (рис. 1).

Профілактичний (превентивний) кризовий менеджмент — це сукупність взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану суб'єкта діяльності (бізнес-процесу). Об'єктом є система загалом.

Суб'єктом — постійний керівник. Мета профілактичного кризового менеджменту — зниження ризиків. Характер дій і тривалість — постійна планова діяльність. Основним інструментом превентивного управління є розробка антикризових програм. Програма антикризового управління охоплює комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень щодо запобігання появи та подолання кризи на підприємстві, окреслених у просторі та часі, узгоджених за виконавцями, предметом, наповненістю змісту і забезпеченням ресурсами. Результативність антикризових програм багато в чому залежить від адекватності й практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів [4; 10, с. 15].

Реактивне антикризове управління передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою важелів управління, що відновлюють діяльність, а також спрямоване на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та чинників виробництва для досягнення мети організації [10, с. 15].

Ситуаційне управління покликане реагувати в режимі реального часу на несподівані відхилення у бізнес-процесах та в організаційному процесі з використанням релевантної інформації як про стан окремих процесів, так і про стан системи загалом. Водночас ефективними інструментами впливу на кризові явища мають бути експрес-аналіз, самоконтроль, профілактика, розробка (коригування чинної стратегії), санація, реструктуризація.



Рис. 2. Система антикризового управління та типи кризових менеджерів

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 190; 4; 10, с. 13, 15—16; 11, с. 109; 12, с. 86].

Надзвичайний кризовий менеджмент — це сукупність дій, спрямованих на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації й усунення негативних наслідків, через непередбачувані, стихійні природні чинники й такі, що враховують інтереси окремих осіб, політичні та інші. Об'єктом є кризова ситуація. Суб'єктом — кризовий менеджер. Мета надзвичайного кризового менеджменту — врятувати систему. Характер дій і тривалість — короткочасна (проектна) діяльність із мобілізацією всіх доступних ресурсів і методів [4].

Мета кризового менеджменту (crisis management) — три послідовні цілі: якщо можливо — попередити кризу; якщо криза трапилася — зменшити її негативний вплив на компанію або продукцію, що виробляється; долаючи кризу — створити передумови для розвитку компанії в майбутньому (рис. 2).

Отже, автор погоджується з дослідниками О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцькою, Ф.Х. Сафарі щодо сформульованого ними визначення: антикризове управління підприємством —

Таблиця 2. Ключові методи роботи з попередження кризових явищ на підприємстві

Назва методу	Характеристика
Фінансово-аналітичне дослідження	Процес дослідження фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку
Забезпечення економічної безпеки підприємства	Забезпечує такий стан суб'єкта господарювання, обумовлений найбільш ефективним використанням його корпоративних ресурсів, яке дає йому змогу здійснювати стійку динаміку, досягати поставлених цілей бізнесу в умовах негативного впливу сукупності факторів внутрішніх і зовнішніх загроз
Управління (мінімізація) ризику з боку підприємства	Процес оптимального розподілу витрат на зниження різних видів ризику в умовах обмеженості економічних ресурсів, що обумовлює досягнення максимального в заданих умовах рівня економічної безпеки підприємства. Підприємницька діяльність у ринковій економіці здійснюється в умовах невизначеності, тож основним завданням підприємства є правильна оцінка можливого ризику, виявлення факторів, що підсилюють його, і вибір методів управління ним. Тому метою управління ризиком для підприємства є досягнення безпеки функціонування в рамках створеної ним структури на основі формування системи економічної безпеки
Превентивна санація	Направлена на відновлення платоспроможності та налагодження нормальної виробничої діяльності підприємства
Аудит менеджменту і маркетингу підприємства	Дає змогу перевірити стан маркетингової діяльності, вчасно виправити помилки та якісно розвиватись. Маркетинговий аудит полягає у вивченні діяльності підприємства, розробці плану коригувальних і запобіжних дій для збільшення ефективності управління маркетинговою діяльністю

Джерело: систематизовано автором на основі [9, с. 267—268].

це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру — пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку й реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи. Виходячи з необхідності завжди бути готовою до виникнення критичних ситуацій, організація повинна проводити відповідну попереджувальну роботу ще на етапі зародження проблеми.

Процесом управління проблемами передбачено п'ять послідовних кроків, а саме [6, с. 211; 11, с. 108]:

- ідентифікацію проблем, на які організація має звернути особливу увагу;
- аналіз і визначення меж кожної проблеми з точки зору її впливу на місцеві групи громадськості;
- виявлення та опрацювання альтернативних варіантів стратегії;
- реалізацію програми дій, спрямованої на поширення позиції організації та вплив на сприйняття проблеми;
- оцінку результатів виконання програми з позиції досягнення мети організації.

Для впровадження в діяльність українських підприємств на постійній основі кризового менеджменту (системи антикризового управління) у штаті мають бути фахівці з управління ризиками та фінансовий аналітик. Залежно від масштабів проєкту це може бути кілька людей за типами ризику: фінансові, технологічні, поставок, законодавчі, регуляторні тощо.

Для фінансових, страхових, лізингових компаній, банків тощо фінансовий моніторинг ризиків — один із ключових факторів успіху діяльності.

Тож у штаті таких компаній зазвичай є фахівці, які займаються фінансовими ризиками. Їх не називають кризовими менеджерами, але вони виконують цю роль.

Для компаній, що здійснюють інвестиційну діяльність та проєкти в будь-якій сфері, потрібні штатні фахівці, які здійснюють моніторинг ризиків, специфічних для заданих галузі й компанії. Назва посади може відрізнятися від компанії до компанії, але роль має бути чітко визначеною.

З метою профілактики проблем або за початкових їх ознак, не чекаючи очевидної кризи, можна залучати траблшутера (зовнішнього експерта) для миттєвого виявлення зон ризиків, неясних загроз і конфліктів інтересів. Траблшутер — це експерт для вирішення проблем у компанії, зумовлених зовнішніми кризами. Особливість діяльності — виявлення ключової, базової ланки, що і є причиною проблеми. Зазвичай такі проблеми перебувають на стику роботи систем і роботи людей, міжгалузевих взаємодій, особистісних якостей. Вони не очевидні, і їх важко виявити. Траблшутер знаходить рішення проблеми або план виходу з кризи [4].

У разі неможливості підприємством самостійно подолати наслідки кризи арбітражний суд із представників організації арбітражних керуючих для проведення процедури банкрутства організації або громадян призначає арбітражного керуючого. Діяльність арбітражного керуючого — приватна практика, його повноваження мають публічно-правовий характер. Рішення арбітражного керуючого обов'язкові для виконання і спричиняють правові наслідки для широкого кола осіб.

Зовнішній галузевий кризовий менеджер — це експерт із досвідом вирішення проблем і подолання криз у компаніях конкретної галузі. Знання специфічних особливостей і тонкощів галузі дає змогу максимально швидко й ефективно виявити кризу та відновити систему [4].

До методів попереджувальної (превентивної) роботи можна віднести такі (табл. 2).

Основний інструмент превентивного управління — розробка антикризових програм. Програма антикризового управління передбачає комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених управлінських рішень щодо запобігання появі та подолання кризи на підприємстві, окреслених у просторі й часі, узгоджених за виконавцями, предметом, наповненістю змісту і забезпеченням ресурсами.

Результативність антикризових програм багато в чому залежить від адекватності й практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів. Реактивне антикризове управління передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою важелів управління, що відновлюють діяльність. Реактивне управління спрямоване на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та чинників виробництва для досягнення цілей організації [10, с. 15].

Типові для кризової ситуації два варіанти виходу із неї: подолання кризи або повна ліквідація суб'єкта господарювання.

На етапі подолання кризи потрібно мобілізувати всі ресурси підприємства. Резерви, що є у суб'єктів господарю-

вання, виснажуються. Потенціал щодо подолання гострої кризи є, але він дуже обмежений. Водночас суттєво зростають вимоги до якості управлінських рішень, а заходи щодо подолання кризи повинні дати ефект за дуже незначний проміжок часу. Це можливо лише за наявності постійно діючої системи антикризового управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Узагальнивши теоретичні та практичні надбання вітчизняних учених і практиків з проблем кризового менеджменту, автор запропонувала систему антикризового управління. Необхідність упровадження такої системи в діяльність сучасного підприємства зумовлена веденням його фінансово-господарської діяльності в умовах невизначеності й високої ймовірності кризових явищ, що є наслідками процесів глобалізації й циклічності розвитку світової економіки. Підприємства в умовах трансформаційних змін економіки країни відчувають певні проблеми з активізацією внутрішніх потенційних можливостей для адаптації із зовнішнім середовищем. Передусім це пов'язано з недоопрацьованістю системного підходу, який застосовують сучасні підприємства до антикризового управління. Система антикризового управління має охоплювати поле цілеспрямованої діяльності фахівців підприємства (фінансових аналітиків, спеціалістів з управління ризиками та інших), і у процесі її застосування її треба доповнювати конкретними методами й прийомами попередження та подолання кризових ситуацій, а також інформаційно. Це дасть змогу підприємствам гнучко реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, активно контролювати перебіг виробничих процесів, сприяти мінімізації наслідків впливу різних кризових ситуацій.

Література:

1. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm (дата звернення: 30.03.2021).
2. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23, № 2. С. 187—192.
3. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 35—40.
4. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. Онлайн-консультант. Безпека. URL: https://bezpeka.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/khto_takiy_krizoviy_menedzher_i_-1831-511532.pdf (дата звернення: 02.04.2021).
5. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / Д.М. Черваньов та ін.; ред.: Д. Черваньов, О. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
6. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208—218.
7. Комеліна О.В., Чайкіна А.О. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. 2012. № 1. С. 120—124.

8. Денисюк О.Г., Дерев'янко О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник ЖДТУ. 2015. № 1. С. 80—88.

9. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. БізнесІнформ. 2015. № 5. С. 264—268.

10. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12—17.

11. Пухальська Я.П. Особливості функціонування механізму кризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. Т. 2, № 4. С. 108—111.

12. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 2. С. 83—88.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Economic statistics / Economic activity / Activity of enterprises", available at: http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm (Accessed 30 March 2021).
2. Tymoshenko, O.V. Butska, O.Yu. and Safari, F.Kh. (2016), "Crisis management as a precondition for efficient activity of enterprises", *Ekonomichniy analiz*, vol. 23, no. 2, pp. 187—192.
3. Shapurov, O.O. (2013), "Establishment of the concept of crisis management on the base of interaction of the system of latent processes and the system of diagnostics of obvious threats", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 35—40.
4. Bezpeka (2021), "Who is a crisis manager and what he does. Online consultant. Safety", available at: https://bezpeka.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/khto_takiy_krizoviy_menedzher_i_-1831-511532.pdf (Accessed 02 April 2021).
5. Chervaniyov, D. and Zhylynska, O. (2011), *Mizhdysyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu: navch. posibn. [Interdisciplinary vocabulary on management: manual]*, Nichlava, Kyiv, Ukraine.
6. Danich, V.M. and Parkhomenko, N.O. (2013), "Determination of the crisis conditions of an enterprise", *Marketynh i menedzhment inovatsii*, vol. 4, pp. 208—218.
7. Komelina, O.V. and Chaikina, A.O. (2012), "Essence and causes of crisis phenomena at the enterprise in the modern economic conditions". *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1, pp. 120—124.
8. Denysyuk, O.H. and Derevianko, O.Yu. (2015), "Essence, classification and causes of crises in the activity of enterprises", *Visnyk ZhDTU*, vol. 1, pp. 80—88.
9. Shevchuk, V.V. (2015), "Use of preventive crisis management to stabilize the market positions of an enterprise", *BiznesInform*, vol. 5, pp. 264—268.
10. Maslovska, L.Ts. and Holovach, K.S. (2017), "Establishment of the system of crisis management of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 9, pp. 12—17.
11. Pukhalska, Ya.P. (2015), "Peculiarities of performance of the crisis management mechanism", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 4, pp. 108—111.
12. Lutsyk, I.B. and Yurii, E.O. (2017), "Main reasons for appearance crisis phenomena at enterprises and ways to handle them", *Problemy systemnoho pidhodu v ekonomitsi*, vol. 2, pp. 83—88.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2021 р.