

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>

УДК 658.012.32:658.16

Плікус І.Й.

Сумський державний університет

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ

Анотація. Стаття є продовженням низки публікацій автора, в яких досліджуються проблеми антикризового управління на рівні підприємства. У статті зазначено, що інструменти (інструментарій) антикризового управління можуть застосовуватися, як на рівні підприємства, так і на рівні державного управління. Розглянуто тлумачення понять «інструмент», «інструментарій» та констатовано, що сентенція «інструмент» визначається у спеціалізованих економічних словниках і економічній літературі, як спосіб для досягнення чогось. Підкреслено, що фахівцями, в контексті досліджуваної теми, використовуються два поняття «фінансовий інструмент (інструментарій)» і «інструмент (інструментарій) фінансового менеджменту», які відрізняються за економічним змістом. Акцентовано увагу, що, під впливом розвитку фінансового ринку, визначення терміну «фінансові інструменти» наводять через поняття договір й доведено, що це визначення може бути прийнято як основа для формування інструментів антикризового управління. Обґрунтовано, що вибір антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління направлена на реалізацію, як регулюючих і контролюючих заходів, так і превентивних. Запропоновано всі інструменти антикризового управління класифікувати за трьома групами: 1) інструменти виявлення кризи; 2) інструменти, які використовуються в умовах кризи; 3) інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи. У статті структуровано інструменти антикризового державного управління за такими групами: інституційні; інноваційно-технологічні; інвестиційно-економічні; фінансово-регуляторні.

Ключові слова: фінансові інструменти, антикризове управління, інструменти антикризового управління.

Plikus Iryna

Sumy State University

CRISIS MANAGEMENT TOOLS: PROBLEM APPLICATION ISSUES

Summary. The article is a continuation of a number of publications by the author, which explores the problems of crisis management at the enterprise level. The article states that anti-crisis management tools can be applied both at the enterprise level and at the government level. The interpretation of the term's "tool", "toolkit" is considered and it is stated that the meaning of "tool" is defined in specialized economic dictionaries and economic literature as a way to achieve something. It is emphasized that experts use two terms "financial instrument" and "financial management tool", which differ in economic content. It is emphasized that, under the influence of the development of the financial market, the definition of the term "financial instruments" is guided by the concept of a contract and it is proved that this definition can be taken as a basis for the formation of instruments of crisis management. It is substantiated that the choice of anti-crisis instruments depends on the causes, scope, phase of the crisis manifestation, and the set of anti-crisis management instruments is aimed at the implementation of both regulatory and control measures and preventive measures. It is proposed to classify all anti-crisis management instruments into three groups: 1) crisis detection tools; 2) instruments used in times of crisis; 3) instruments used at the stage of the enterprise exit from the crisis. In the article the instruments of anti-crisis public administration are structured according to the following groups: institutional (documenting the agreements within international and regional organizations; creating conditions for investment); innovative and technological (technology transfer); investment and economic (administrative regulation of the financial market; concession agreements; conclusion of agreements on the distribution of products; formation of production clusters; financing of perspective projects from state investment funds); fiscal regulations (tax regulation).

Keywords: financial instruments, crisis management, crisis management tools.

Постановка проблеми. У складних умовах трансформації економічних відносин в Україні, інтеграції в світовий економічний простір, глобалізації економіки потрібні особливі заходи для вирішення наявних проблем, які найбільш ефективно можуть бути реалізовані антикризовим управлінням. Негативна динаміка, пов'язана зі щорічним зростанням числа збанкрутілих підприємств, свідчить про те, що існуючий на підприємствах механізм управління не є ефективним. В сучасних умовах, коли функціонування будь-якого підприємства пов'язане з кризовими явищами, все більшого значення набуває своєчасне виявлення тенденції до погіршення фінансового стану. Тому виникає необхідність вдосконалення теоретико-методологічних

основ антикризового управління та застосування антикризових інструментів різними економічними суб'єктами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність дослідження інструментарію антикризового управління підкреслюють як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, Мельник О.І., Молчанова Т.В., Врабіє Н.В. визначили основні особливості розробки антикризових програм та обґрунтували, що антикризова програма є основою антикризового управління [1]; Мартинець В.В. проаналізував кризові фактори на кожній стадії життєвого циклу підприємства та визначив результати впровадження антикризових інструментів у практичну діяльність промислового підприємства [2]; Адамська О.

розглянула антикризове управління як важливу складову державного управління, дослідила основні тенденції розвитку антикризового управління та окреслила проблеми його реалізації [3]; Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Савицька І.А. розглянули передумови та особливості антикризового управління бізнесом, обґрунтували, що «адаптація вітчизняних підприємств до сучасного середовища, що постійно змінюється, вимагає всебічного використання інструментів антикризового управління бізнесом» [4]. Незважаючи на велику кількість досліджень з антикризового управління, слід зазначити – з питань методології та практичного застосування інструментів антикризового управління не має єдиної думки.

Формулювання цілей дослідження. В існуючих дослідженнях, незважаючи на їх високу наукову значимість, завдання практичного застосування інструментів антикризового управління досі не вирішені. Увага більшості дослідників сконцентрована на управлінні підприємством в кризовому стані, проте антикризове управління носить випереджаючий характер і зводиться до недопущення негативних тенденцій в діяльності підприємства, своєчасному відстеженні негативних явищ на всьому протязі життєвого циклу підприємства та коригуванні за допомогою антикризових інструментів. Тому **мета статті** – на засадах системного вивчення теоретичних аспектів даної проблеми і комплексного аналізу практики функціонування підприємств дослідити інструменти антикризового управління, що забезпечують подолання неплатоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інструменти (інструментарій) антикризового управління можуть застосовуватися, як на макрорівні, так і на мікрорівні.

На макрорівні інструментарій антикризового управління, насамперед, визначається політикою держави, на мікрорівні організація антикризового управління направлена на формування системи ризик-менеджменту для досягнення стійкого розвитку.

Перш ніж відповісти на питання, що можна і потрібно розуміти під інструментом (інструментарієм) в антикризовому управлінні, як на макро- так і на мікрорівні, розглянемо тлумачення понять «інструмент», «інструментарій», які

наведені в літературі загального та спеціального характеру (табл. 1).

З визначень наведених у табл. 1 бачимо, що сентенція «інструмент» означає знаряддя (засіб) праці для виконання будь-якої роботи, а також вживається у переносному смислі, як засіб, спосіб для досягнення чогось, саме в такому смислового значенні найчастіше інструмент визначається у спеціалізованих економічних словниках (табл. 2).

Також зазначимо, що в економічній літературі, *по-перше*, терміни метод та інструмент використовуються як синоніми, *по-друге*, використовуються два поняття «фінансовий інструмент (інструментарій)» і «інструмент (інструментарій) фінансового менеджменту», які відрізняються за економічним змістом.

Інструментарій фінансового менеджменту трактується, як сукупність загальнонаукових і конкретних наукових методів управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання та, на думку Ковалева В.В., являє собою «сукупність фінансових інструментів, прийомів, методів і моделей, що дозволяють здійснити ефективно управління фінансами підприємства» [16], і елементами якого є «фінансові механізми (фінансові ринки, інститути, інструменти) та системи забезпечення (законодавство, нормативи, кадри, інформація, програмне забезпечення)» [16]. У науковій літературі під інструментами фінансового менеджменту, як правило, розуміють: бюджетування, фінансовий аналіз, менеджмент залучення позикових коштів, менеджмент розміщення вільних коштів, інвестиційний менеджмент, емісія, менеджмент капіталу, тракт, факторинг, ліміт, страхування, офшори, банкрутство [16; 17]. Відзначимо що в якості самостійного інструменту фінансового менеджменту виділяють банкрутство [17].

Під «фінансовими інструментами» найчастіше розуміють: 1) грошові кошти; 2) кредитні інструменти (облігації, кредити, депозити); 3) способи участі в статутному капіталі (акції та паї). Проте під впливом розвитку фінансового ринку визначення терміну «фінансові інструменти» змінюється й це пов'язано, насамперед, з необхідністю відокремлення власне інструментів від тих предметів, які знаходяться в основі цих інструмен-

Таблиця 1

Визначення змісту поняття «інструмент», «інструментарій» в літературі загального характеру

Тлумачення	Автор
«інструмент» як: інструмент, прилад, апарат [5]; інструмент, механізм (попиту та пропозиції) [6]; документ; офіційний документ [5; 6]; знаряддя та засіб; знаряддя праці [5; 6; 7]; теж саме що й інструментарій [7]; засіб, спосіб, який застосовується для досягнення чогось [7]; інструмент, має дві форми – правову та фінансову	Коллін П.Г.; Иванов С.С., Кочетков Д.Ю.; Ожегов С.І.; Англійсько-французько-німецько-український словник термінології Європейського Союзу
«інструментарій» , як сукупність інструментів, що застосовуються в окремій галузі або з певною метою [8; 9]; практичне керівництво для уряду, громадської спільноти та інших зацікавлених сторін і партнерів, яке можна легко адаптувати до специфічних потреб (політичні, адміністративні, технологічні та фінансові реалії у кожній країні або регіоні), а також до пріоритетних сфер, визначених урядом [10]; чіткий поступовий підхід і процес ... на основі інноваційних технік і методів дослідження, аналізу кращих практик [10]	Ожегов С.І.; Мельничук О.С.; Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management. United Nations

Джерело: згруповано відповідно до [5–10]

Таблиця 2

Визначення змісту поняття «інструмент» в спеціалізованій літературі

Тлумачення	Автор
<i>інструменти управління економікою</i> – економічні нормативи, обмеження, правила, податки, платежі, штрафи, санкції, ціни, винагороди, стимули, кредити, субсидії, дотації, трансферти, замовлення тощо [11]	Райзберг Б.А.
<i>фінансовий інструмент</i> , як види ринкового продукту фінансової природи: цінні папери, грошові зобов'язання, валюта, ф'ючерси, опціони тощо [11]; фінансовий продукт : депозити, позики, цінні папери, страхові поліси тощо [12]; фінансовий продукт, який є інструментом перерозподілу фінансових ресурсів [12]; юридичний документ, що відображає певні договірні взаємовідносини або надає певні права [13]; класифікація фінансових інструментів: за видами фінансових ринків (інструменти кредитного ринку, інструменти фондового ринку, інструменти валютного ринку, інструменти страхового ринку) тощо [14]	Райзберг Б.А.; Румянцева Е.Е.; Фінансово-кредитний словник; Загородній А.Г., Вознюк Г.А.
<i>інструмент фінансової політики</i> – різновид ринкового фінансового продукту: грошові зобов'язання, цінні папери (акції, векселі, чеки), валюта, опціони, ф'ючерси тощо [15]	Велика економічна енциклопедія

Джерело: складено виходячи з [11–15]

тів, тобто від фінансових активів та зобов'язань. Тому МСФЗ під фінансовими інструментами розуміють – «контракт (договір), який одночасно приводить до виникнення (збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого» [18]. Наведене визначення фінансового інструменту через поняття договір може бути прийнято як основа для формування інструментів антикризового управління.

Дослідив точки зору різних авторів щодо визначення поняття «інструмент антикризового управління», з метою виявлення сутнісних характеристик поняття (табл. 3) та інструментів антикризового управління (табл. 4), констатуємо, що вибір антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління направлена на реалізацію, як регулюючих і контролюючих заходів, так і превентивних, а також всі інструменти антикризового управління можна класифікувати за трьома групами: 1) інструменти виявлення кризи; 2) інструменти, які використовуються в умовах кризи; 3) інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (табл. 4).

Інструменти (інструментарій) антикризового управління застосовуються й у сфері державного управління. Під державним антикризовим управлінням розуміють, як й управління в умовах кризи, або управління, яке спрямова-

не на виведення держави з кризового стану, так й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності держави та її регіонів [3]. Антикризова політика держави – це «напрямок дій органів державної влади з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку» [23]. Державна антикризова політика реалізується центральними органами влади шляхом розробки, впровадження та корегування програм для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах. Інструменти державної антикризової політики діють по різному на кожній фазі впливу кризи [24]. Пропонуємо структурувати інструменти антикризового управління макrorівня на такі групи: *інституційні* (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування); *інноваційно-технологічні* (трансфер технологій); *інвестиційно-економічні* (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод; укладення угод про розподіл продукції; формування виробничих кластерів; фінансування перспективних проєктів з державних інвестиційних фондів); *фіскально-регулятивні* (податкове регулювання). Дослідження цих інструментів є буде розглянуто нами у подальшому.

Таблиця 3

Підходи до визначення «інструмент антикризового управління»

Тлумачення	Автор
Розглядає антикризову стратегію як один із інструментів реалізації антикризового управління підприємством [19]	Ткачук Г.Ю.
Інноваційну, інвестиційну та маркетингову політику підприємства відносять до антикризових інструментів [20]	Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П.
Антикризовим інструментом може стати «диверсифікація виробничої діяльності – перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [21]	Садеков А.А., Пруднікова Г.І.
Інструменти антикризового фінансового управління розглядають як сукупність діагностики фінансового стану та державних й спеціальних інструментів антикризового фінансового управління [17]	Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І.

Джерело: складено відповідно до [17–21]

Класифікація антикризових інструментів суб'єктів господарювання

Антикризовий інструмент	Характеристика	Цілі та результати впровадження
1. Інструменти виявлення кризи (інформаційний потік випереджує матеріальний і фінансовий потік)		
Діагностика	процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них	дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту та розробляти прогностичні моделі
Моніторинг	постійне та безперервне дослідження, проведення оцінки та аналізу і здійснення прогнозування	здійснюється протягом всього періоду існування підприємства і спрямований на виявлення факторів кризи
Фінансовий аналіз	аналіз та оцінка фінансового стану діяльності суб'єкта господарювання	проводиться для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності
Бенчмаркінг	спосіб вивчення діяльності конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду в своїй роботі	сконцентрований на порівняльному аналізі для розроблення стратегії усунення слабких сторін
2. Інструменти, які використовуються в умовах кризи, тобто інструменти планування, розробки заходів по усуненню кризової ситуації (одноточний рух інформаційних потоків з матеріальними і фінансовими потоками)		
Аутсортинг	передача непрофільних функцій або частин бізнес-процесів на договірній основі сторонній організації, яка спеціалізується на наданні таких послуг	зосереджуючись на ключових сферах діяльності, суб'єкт господарювання знижує витрати по непрофільним функціям
Вертикальна диверсифікація виробництва	випуск продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки	вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту
Горизонтальна диверсифікація виробництва	випуск продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва поряд з виробництвом основного виду продукції	
Конгломератна диверсифікація виробництва	випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом	
Контролінг	забезпечує постійний контроль за стабільним функціонуванням і стійким розвитком суб'єкта господарювання	орієнтація управлінського процесу на стабільне функціонування і сталий розвиток
Кадрова політика	система обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми кадрової роботи в умовах кризи	запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації та оптимізація людських ресурсів відповідно до стратегії організації
Рейнжиніринг бізнес-процесів	перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності суб'єкта господарювання	скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій
Реструктуризація підприємства	організаційні, господарські, фінансово-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства [22]	зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позикового капіталу тощо
Санації без порушення провадження у справі про банкрутство	можливість позасудового врегулювання і вирішення сторонами боргових спорів	регулювання правовідносин неплатоспроможності, яка здійснюється у позасудовий спосіб без порушення Господарським судом провадження у справі про банкрутство, але під судовим контролем
3. Інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (відставання інформаційних потоків від матеріальних і фінансових потоків, і інформація використовується тільки для оцінки результатів)		
Реорганізація	форма інтеграції або диверсифікації капіталу з метою більш ефективного його використання [22]	застосовуються такі форми реорганізації, як об'єднання (злиття) або поділ
Факторинг	придбання банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покушців	рефінансування дебіторської заборгованості
Укладання ф'ючерсних контрактів	контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	дає можливість у майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною

Джерело: систематизовано використовуючи [17–31]

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що будь-яке підприємство в сучасних ринкових умовах, має потребу в антикризовому управлінні, яке представляє собою комплекс інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство та направлено з од-

ного боку, на передбачення і пом'якшення кризи, а з іншого – на запобігання несприятливих для бізнесу явищ, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що дозволить усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції.

Список літератури:

1. Мельник О.І., Молчанова Т.В., Вrabіє Н.В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12, pp. 146–151. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-22) (дата звернення: 28.10.2019).
2. Мартинєць В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11. С. 48–51.
3. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект ефективності державного управління. 2018. № 2(55). С. 30–38.
4. Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Савицька І.А. Складники антикризового управління підприємницькою структурою проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 5(73). С. 99–103. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-15> (дата звернення: 23.11.2019).
5. Коллін П.Г. *Англо-укр. словник політичних термінів* / Пер. з англ. М.Ю. Довгопола. Харків : Каравела, 2002. 343 с.
6. Иванов С.С., Кочетков Д.Ю. Большой англо-русский экономический словарь. Москва : ЗАО Центр-полиграф, 2005. 620 с.
7. Ожегов С.И. Толковый словарь. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=9976> (дата звернення: 25.09.2019).
8. Англійсько-французько-німецько-український словник термінології Європейського Союзу. Київ : К.І.С., 2007. 226 с.
9. Мельничук О.С. Словник іпшомовних слів. Київ, 1974. URL: <http://www.rozum.org.ua> (дата звернення: 02.12.2019).
10. Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management. United Nations. N.-Y., 2007. 15 p.
11. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. Москва : ИНФРА-М, 2001. 400 с.
12. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. Москва : ИНФРА-М, 2008. 826 с.
13. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. URL: https://finance_loan.academic.ru/1888 (дата звернення: 28.10.2019).
14. Загородній А.Г., Вознюк Г.А. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
15. Большая экономическая энциклопедия. Москва : Эксмо, 2007. 248 с.
16. Ковалев В.В. Основы финансового менеджменту : навч.-практ. посібник. Москва : Велбі, 2008. 544 с.
17. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
18. IAS 32 "Financial instruments: presentation". URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias32> (дата звернення: 28.10.2019).
19. Ткачук Г.Ю. Інструменти антикризового управління підприємствами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf> (дата звернення: 04.09.2019).
20. Перерва А.В., Косенко О.П., Косенко П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpj/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf (дата звернення: 23.10.2019).
21. Садеков А.А., Пруднікова Г.І. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. С. 3–5.
22. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 10.01.2020).
23. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2(49). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf> (дата звернення: 05.11.2019).
24. Арский А.А. Логистический аутсорсинг как инструмент антикризисного управления. *Стратегический бизнес*. 2018. № 12(56). С. 13–15.
25. Боронос В.Г., Плікус І.Й., Соколенко Л.Ф. Антикризове фінансове управління у підприємстві. *Підприємство, торгівля та біржова діяльність*. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. С. 95–118.
26. Гончар І.О. Бенчмаркінг як інструмент антикризового фінансового менеджменту ТНК. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/147708/54-58.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 28.10.2019).
27. Шпильова В.О. Інструменти контролінгу в системі фінансового антикризового управління. *Агросвіт*. 2017. № 17. URL: http://www.agrovit.info/pdf/17_2017/2.pdf (дата звернення: 03.11.2019).
28. Спіфанова І.Ю. Моніторинг як інструмент антикризового управління підприємствами. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 2(57). С. 130–139. URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/7711> (дата звернення: 08.12.2019).
29. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/21.pdf (дата звернення: 28.10.2019).
30. Гаврильченко О.В. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/13155/1/Gavrilchenko.pdf> (дата звернення: 22.11.2019).
31. Трибушний І.Ю., Трибушная В.Х., Горбушина О.В. Информационная логистика в комплексе инструментов антикризисного управления. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2016. № 4(14). С. 150–155.

References:

1. Melnyk, O.I., Molchanova, T.V., & Vrabie, N.V. (2018). Osoblyvosti rozrobky antykrizovykh prohram diyalnosti silskohospodarskykh pidpryyemstv [Features of development of anti-crisis programs of activity of agricultural enterprises]. *Modern Economics*. 12, 146–151. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-22) (accessed: 28.10.2019). (in Ukrainian)
2. Martynets, V.V. (2015). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom [Features of crisis management of industrial enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], 11, 48–51. (in Ukrainian)

3. Adamskaya, O. (2018). Antykryzove upravlinnya v konteksti reahuvannya na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichnyy aspekt efektyvnist derzhavnoho upravlinnya [Anti-Crisis Management in the Context of Responding to Regional Challenges: Theoretical and Methodological Aspect of Public Administration]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya* [Efficiency Public administration efficiency], 2(55), 30–38. (in Ukrainian)
4. Ovsak, O.P., Kryvitska, N.Y., & Savitskaya, I.A. (2019). Skladnyky antykryzovoho upravlinnya pidpryyemnytskoyu strukturoyu problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi [Components of crisis management of the business structure of the problem of systematic approach in the economy]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of systematic approach in economy], 5(73), 99–103. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-15> (accessed: 23.11.2019). (in Ukrainian)
5. Collin, P.G. (2002). *Anhlo-ukr. slovnyk politychnykh terminiv* [Anglo-Ukrainian Dictionary of Political Terms]. Kharkiv: Karavela, 343 p. (in Ukrainian)
6. Ivanov, S.S., & Kochetkov, D.Yu. (2005). *Bolshoy anglo-russkiy ekonomicheskii slovar* [Large English-Russian Economic Dictionary]. Moscow: CJSC Center-Polygraph, 620 p. (in Russian)
7. Ozhegov, S.I. (2000). *Tolkovyy slovnyk* [An explanatory dictionary]. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=9976> (accessed: 25.09.2019). (in Ukrainian)
8. Anhliysko-frantsuzko-nimetsko-ukrayinsky slovnyk terminohiyi Yevropeys'koho Soyuzu [English-French-German-Ukrainian Dictionary of European Union Terminology] (2007). Kyiv: K.I.S., 226 p. (in Ukrainian)
9. Melnychuk, O.S. (1974). *Slovnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. Kiev. URL: <http://www.rozum.org.ua> (accessed: 02.12.2019). (in Ukrainian)
10. Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management. United Nations. N.-Y., 2007. 15 p.
11. Rayzberg, B.A. (2001). *Sovremennyy ekonomicheskii slovar* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M, 400 p. (in Russian)
12. Rumyantseva, E.E. (2008). *Novaya ekonomicheskaya entsiklopediya* [New Economic Encyclopedia]. Moscow: INFRA-M, 826 p. (in Russian)
13. Finansovo-kreditnyy entsiklopedicheskii slovar [Financial and credit encyclopedic dictionary]. URL: https://finance_loan.academic.ru/1888 (accessed: 28.10.2019). (in Russian)
14. Zahorodniy, A.H., & Voznyuk, H.A. (2007). *Finansovo-ekonomichnyy slovnyk* [Financial and Economic Dictionary]. Kiev: Znannya, 1072 p. (in Ukrainian)
15. Bolshaya ekonomicheskaya entsiklopediya [Big economic encyclopedia] (2007). Moscow: Eksmo, 248 p. (in Russian)
16. Kovalev, V.V. (2008). *Osnovy finansovoho menedzhmenta* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Welby, 544 p. (in Russian)
17. Kovalenko, V.V., Suhanyaka, M.V., & Fuchedzhy, V.I. (2013). *Antykryzove finansove upravlinnya v systemi subyektiv ekonomichnoyi diyalnosti: metody ta instrumenty otsynuvannya* [Crisis financial management in the system of economic entities: valuation methods and instruments]. Odessa, 381 p. (in Ukrainian)
18. IAS 32 "Financial instruments: presentation". URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias32> (accessed: 28.10.2019).
19. Tkachuk, G.Yu. (2017). *Instrumenty antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvamy* [Crisis management tools for enterprises]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf> (accessed: 04.09.2019). (in Russian)
20. Pererva, A.V., Kosenko, O.P., & Kosenko, P.H. (2012). *Antykryzovi instrumenty staloho rozvytku pidpryyemstva: innovatsiyina, investytsiyina ta marketynhova polityka* [Anti-crisis tools for sustainable enterprise development: innovation, investment and marketing policy]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcepi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf (accessed: 23.10.2019). (in Ukrainian)
21. Sadyekov, A.A., & Prudnikova, H.I. (2012). *Analiz stratehichnykh zmin diyalnosti pidpryyemstva, neobkhidnykh dlya efektyvnoyi realizatsiyi stratehiyi dyversyfikatsiyi vyrobnytstva. Stratehiya pidpryyemstva v konteksti pidvyshchennya yoho konkurentospromozhnosti* [Analysis of strategic changes in the activity of the enterprise necessary for the effective implementation of the strategy of production diversification. The strategy of the enterprise in the context of increasing its competitiveness]. Donetsk: DonNUET, pp. 3–5.
22. Kodeks Ukrayiny z protsedur bankrutstva [Bankruptcy Code of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (accessed: 10.01.2020). (in Ukrainian)
23. Melnychenko, O.A. (2018). Antykryzova polityka derzhavy: sutnistta priory-tetni napryamy [Anti-crisis policy of the state: essence and a priori directions]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya* [Public administration theory and practice], 2(49). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf> (accessed: 05.11.2019). (in Ukrainian)
24. Arsky, A.A. (2018). Logisticheskyy autsorsing kak instrument antikrizisnogo upravleniya [Logistic outsourcing as a tool for crisis management]. *Strategicheskii biznes* [Strategic business], 12(56), 13–15. (in Russian)
25. Boronos, V.H., Plikus, I.Y., & Sokolenko, L.F. (2018). *Antykryzove finansove upravlinnya u pidpryyemnytstvi. Pidpryyemnytstvo, torhivlyata birzhovadiya-lnist* [Anti-crisis financial management in business. Entrepreneurship, trade and stock exchange activity]. Sumy: VTD «Univertsytetska knyha», 95–118. (in Ukrainian)
26. Honchar, I.O. (2013). *Benchmarkinh yak instrument antykryzovoho finansovoho menedzhmentu TNK* [Benchmarking as a tool of TNC's anti-crisis financial management]. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/147708/54-58.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed: 28.10.2019). (in Ukrainian)
27. Shpylova, V.O. (2017). Instrumenty kontrolinhu v systemi finansovoho antyk-ryzovoho upravlinnya [Controlling tools in the system of financial anti-risk management]. *Ahrosvit* [Agro-world], 17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2017/2.pdf (accessed: 03.11.2019). (in Ukrainian)
28. Yepifanova, I.Y. (2016). Monitorynh yak instrument antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Monitoring as a tool for crisis management of enterprises]. *Visnyk ZHNAEU* [Bulletin of ZhNAEU], 2(57), 130–139. URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/7711> (accessed: 08.12.2019). (in Ukrainian)
29. Doronina, O.A. (2015). *Kadrova polityka yak instrument antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom* [Personnel policy as an instrument of anti-crisis enterprise management]. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/21.pdf (accessed: 28.10.2019). (in Ukrainian)
30. Havryl'chenko, O.V. (2016). *Suchasni instrumenty antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom* [Modern tools of enterprise crisis management]. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/13155/1/Gavrilchenko.pdf> (accessed: 22.11.2019). (in Ukrainian)
31. Tribushny, I.Yu., Tribushnaya, V.Kh., & Gorbushina, O.V. (2016). Informa-tsiynnaya logistika v komplekse instrumentov antikrizisnogo upravleniya [Information logistics in the complex of crisis management tools]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economics: Prospects for Development and Improvement], 4(14), 150–155.