

## ФІНАНСИ

УДК 336.64

DOI: 10.26565/2524-2547-2019-57-02

**ТЕХНІКА СЦЕНАРІЇВ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА****Дядін Андрій Сергійович****кандидат економічних наук, доцент***e-mail: dyadin@meta.ua**ORCID ID: 0000-0002-2277-2795***Харківський національний університет внутрішніх справ***пр. Льва Ландау, 27, Харків, 61080, Україна*

В статті визначено особливості сутнісного змісту антикризового управління фінансами, як системи контрзаходів, типізований набір спеціальних заходів, що набувають вирішального значення в діяльності суб'єкта господарювання.

Сформульовано наступні ключові завдання антикризового фінансового менеджменту: створення та реалізація фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості та ліквідності підприємства навіть в умовах циклічного розвитку економіки; забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю.

Доведено, що проведення превентивних планово-контрольних заходів в межах управління фінансами підприємства неможливе без вирішення комплексу фінансових завдань, а саме: оптимізації структури капіталу через нарощування виручки від реалізації та прискорення оборотності капіталу шляхом зниження дебіторської й кредиторської заборгованості.

Ефективність запроваджених заходів системи антикризового управління фінансами підприємства залежить від дотримання менеджментом компанії наступних принципів: цільової результативної орієнтації; опори на моніторинг фінансових індикаторів; переваги управлінського впливу; фінансової гнучкості; економічності управління; відповідності форми зворотного зв'язку.

Обґрунтовано впровадження системного та ситуаційного підходів щодо активізації здатності компанії до виявлення й вирішення нових фінансових проблемних питань та підтримки динамічної рівноваги розвитку.

Визначено, що саме техніка сценаріїв, дозволяє побудувати альтернативні варіанти можливого розвитку подій залежно від різного сполучення визначальних їхніх факторів.

Композиційно антикризова програма може бути визначена в вигляді наступних структурних блоків: ситуаційні дії фінансової орієнтації щодо адаптації до нових умов; обов'язкові дії із забезпечення і підвищення безпеки виробничо-господарської системи; обов'язкові оперативні дії з подолання вузьких місць щодо підвищення рентабельності; заходи щодо посилення контролю.

**Ключові слова:** техніка сценаріїв, інновації, ресурси, капітал, прогнозування, антикризове управління, антикризова програма.

**JEL Classification:** G320; M10; M210.

**ТЕХНИКА СЦЕНАРИЕВ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ****Дядин Андрей Сергеевич****кандидат экономических наук, доцент***e-mail: dyadin@meta.ua**ORCID ID: 0000-0002-2277-2795***Харьковский национальный университет внутренних дел***пр-т. Льва Ландау, 27, Харьков, 61080, Украина*

В статье определены особенности сущностного содержания антикризисного управления финансами, как системы контрмер, типизировано набор специальных мер которые приобретают решающее значение в деятельности предприятия.

Сформулированы ключевые задачи антикризисного финансового менеджмента: создание и реализация финансового потенциала предприятия для обеспечения необходимого уровня прибыльности и ликвидности предприятия даже в условиях циклического развития экономики; обеспечение функционирования на предприятии эффективной системы финансового менеджмента и финансового контроля.

Доказано, что проведение превентивных планово-контрольных мероприятий в рамках управления финансами предприятия невозможно без решения комплекса финансовых задач, а именно: оптимизации структуры капитала путем наращивания выручки от реализации и ускорения оборачиваемости капитала через снижение дебиторской и кредиторской задолженности.

Эффективность проводимых мероприятий системы антикризисного управления финансами предприятия зависит от соблюдения менеджментом компании следующих принципов: целевой результативной ориентации; опоры на мониторинг финансовых индикаторов; преимуществ управленческого воздействия; финансовой гибкости; экономичности управления; соответствия формы обратной связи.

Обоснованно внедрение системного и ситуационного подходов по активизации способности компании к выявлению и решению новых финансовых проблемных вопросов и поддержания динамического равновесия развития.

Определено, что именно, техника сценариев, позволяет построить альтернативные варианты возможного развития событий в зависимости от различного сочетания определяющих их факторов.

Композиционно антикризисная программа может быть определена в виде следующих структурных блоков: ситуативные действия финансовой ориентации по адаптации к новым условиям; обязательные действия по обеспечению и повышению безопасности производственно-хозяйственной системы; обязательные оперативные действия по преодолению узких мест по повышению рентабельности; меры по усилению контроля.

**Ключевые слова:** техника сценариев, инновации, ресурсы, капитал, прогнозирование, антикризисное управление, антикризисная программа.

**JEL Classification:** G320; M10; M210.

## **SCENARIUM TECHNIQUE IN ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

**Andrii Diadin**

**PhD in Economics, Associate Professor**

*e-mail: dyadin@meta.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-2277-2795*

**Kharkiv National University of Internal Affairs**

*27, L. Landau avenue, Kharkiv, 61080, Ukraine*

The article describes the features of the essential content of anti-crisis financial management as a system of countermeasures, typifies a set of special measures that are crucial in the activity of an entity.

The following key tasks of anti-crisis financial management are formulated: creation and realization of the financial potential of the enterprise to ensure the required level of profitability and liquidity of the enterprise, even in the conditions of cyclical development of the economy; ensuring the functioning of an effective system of financial management and financial control of the enterprise.

It is proved that carrying out preventive planning and control measures within the limits of financial management of an enterprise is impossible without solving a complex of financial tasks, namely: optimization of the capital structure by increasing the proceeds from sale and accelerating the turnover of capital by reducing receivables and payables.

The effectiveness of the measures implemented by the enterprise financial crisis management system depends on the following principles being followed by the management of the company: target effective orientation; reliance on the monitoring of financial indicators; benefits of managerial influence; financial flexibility; economic management; matching the feedback form.

The introduction of systematic and situational approaches to activate the company's ability to identify and solve new financial problems and maintain a dynamic balance of development is substantiated.

It is determined that the technique of scenarios, allows to construct alternative variants of possible development of events depending on different combination of the determining factors of them.

The composite anti-crisis program can be defined as the following structural blocks: situational actions of financial orientation on adaptation to new conditions; mandatory steps to ensure and improve the security of the production and economic system; compulsory prompt action to overcome the bottlenecks to increase profitability; measures to strengthen controls.

**Keywords:** Script Technology, Innovation, Resources, Capital, Forecasting, Crisis Management, Anti-crisis Program.

**JEL Classification:** G320; M10; M210.

**Постановка проблеми.** Змістовний аналіз сутності антикризового управління фінансами надав можливість розробити концепцію підходу до управління фінансами підприємств, що базується на дослідженні феномену кризи. Найважливіші головних питань, на вирішення яких і спрямовані заходи антикризового фінансового управління, а саме: проблема невизначеності, необхідність адаптації та стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства, – обумовлює адекватність вибору та застосування специфічного інструментарію та новітніх технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку системи фінансового менеджменту підприємства опікується чимало вчених-економістів, серед яких можна відзначити й О. Г. Денисюка, О. О. Терещенко, О. М. Тридіда, Х. Й. Фольмута, Д. Хана та ін. Попри значний внесок науковців у даний напрям досліджень не відбулося остаточної концептуалізації антикризового управління фінансами підприємства.

**Метою статті** є формування концептуальної системи, як системи поглядів про сукупність взаємопов'язаних процесів, економічних явищ, як первісної цілісної ідеї, щодо антикризового управління фінансами підприємства.

**Основні результати дослідження.** Функціонування абсолютно всіх економічних систем, не залежно від їх розмірів, супроводжується появою кризових ситуацій, які негативно відбиваються безпосередньо на учасниках визначених систем. Причиною появи кризових явищ на підприємстві може бути чимало факторів, однак, найбільш об'єктивними можна назвати наступні фактори: фактори макроекономічного характеру; фактори, пов'язані із життєвим циклом підприємства; залежність від зміни зовнішнього середовища. Суб'єктивний характер носять наступні фактори: предметна сфера діяльності підприємства та якість управління таким підприємством.

Абсолютно уникнути появи криз на підприємстві об'єктивно неможливо. Попри їх негативний характер, все ж вони виконують суспільно-корисну функцію відновлення системи і її адаптацію до умов, що змінилися, функціонування, а відповідно і відношення до них не повинно бути виключно у негативному ключі. Таке ставлення може призвести лише до поглиблення кризових

явищ і зменшення вірогідності відновлення нормального функціонування підприємства через ігнорування перспективних шляхів розвитку.

За експертними оцінками, у серпні-вересні 2014 р. близько 30 % дрібних підприємців змушені були призупинити свою діяльність. Згодом 10 % підприємств так і не приступили до роботи. Через девальвацію гривні скоротився імпорту. Постраждали в першу чергу ті, хто був у значній мірі орієнтований на імпорту продукцію. У результаті звільнилися ринкові ніші, що створило для виробників нові можливості (Сперос & Ткаченко, 2018).

Як нам представляється, кризи повинні стати об'єктом підвищеної уваги з боку менеджменту компанії. Настання кризи можна передбачати, володіючи теорією циклів і криз. Вивчаючи зміну циклів життєвої динаміки підприємства, можна визначити наближення поворотних крапок і з достатньою вірогідністю встановити строки їхнього досягнення й глибину потрясінь (Денисюк & Дерев'янку, 2015).

«... метою антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших (найбільше що інтенсивно впливають на завершальне явище) шляхів, що приводять до кризового стану» (Градов, 1996, с. 41). У трактуванні ціль визначається як предмет дії, саме як мотив (потреба) і результат. З іншого боку «головним є забезпечення міцного стану на ринку й стабільно стійких фінансів компанії при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні» (Терещенко, 2004). Неважко помітити, що у визначенні превалює опис бажаного стану, результату, мотиву й оцінки способів задоволення потреби.

Мету антикризового управління фінансами підприємства необхідно формулювати, виходячи з постулатів єдності мотивів, засобів і результатів. З цієї точки зору в якості мети для антикризового управління фінансами підприємства вбачаємо фінансове забезпечення довгострокового розвитку та виживання підприємства «...на основі використання позитивних можливостей, що відкриваються кризовою ситуацією для даного бізнесу, і запобігання важких і затяжних форм впливу кризи, що загрожують серйозними наслідками для підприємства, за

допомогою своєчасної підготовки й контролю реалізації відповідних заходів» (Тридід & Орехова, 2005).

Всі застережні заходи антикризового фінансового менеджменту можна згрупувати наступним чином:

- загальні заходи, що посилюють рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання та забезпечують стабільність економічного розвитку;

- спеціальні заходи, як оперативна відповідь на поточні загрози.

Спеціальні заходи не підлягають типізації через унікальний характер кожної кризи, а їх вибір та можливість комбінації пов'язані, в першу чергу, із рівнем професіоналізму кризисного менеджера, його інтуїцією та накопиченим досвідом. Антикризова програма на підприємстві повинна поєднувати заходи загального та спеціального характеру. «Загальні заходи, що формують захисну реакцію компанії й підсилюють її можливість протистояти кризовим явищам і тенденціям, варто розробляти на постійній основі поза залежністю від реальності загрози кризи» (Сугак, 2018).

У формуванні комплексу загальних і спеціальних заходів знаходить своє практичне підтвердження думка про те, що будь-яке управління в певній мірі повинне бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим за умови вступу в смугу кризового розвитку (Коротков, 2000, с. 131).

В основу реалізації антикризової програми на підприємстві покладений антикризовий механізм фінансової стабілізації, зміст якого полягає в захисті від загроз, адаптації до змінених умов та використанні змін для подальшого процвітання. Використання цього механізму повинно забезпечити не просто виживання підприємства, але й орієнтацію на довгострокове зростання.

Підсумовуючи вище наведене, до найголовніших завдань антикризового фінансового менеджменту можна віднести:

- створення та реалізація фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості та ліквідності підприємства навіть в умовах циклічного розвитку економіки та власне самого підприємства;

- забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю, як гарантії раціонального використання фінансових ресурсів та підтримання достатнього рівня прибутковості, для забезпечення безперервного функціонування підприємства та його розвитку у майбутніх періодах.

Активному впровадженню превентивних планово-контрольних заходів з антикри-

зового управління фінансами підприємства повинно передувати вирішення наступних фінансових задач:

- пришвидшення зростання операційної виручки;

- оптимізація структури капіталу;

- покращення показників оборотності капіталу за рахунок зменшення обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості.

Ефективність запроваджених заходів системи антикризового управління фінансами підприємства ґрунтується на сукупності принципів, якої повинен притримуватись кожен менеджер компанії. Вбачається доцільним виділити наступні наріжні принципи антикризового фінансового менеджменту:

- принцип цільової результативної орієнтації: модна антикризова програма не може бути складена без врахування ієрархії цілей функціонування конкретного підприємства;

- принцип опори на моніторинг фінансових індикаторів: побудова системи оперативного відстеження змін ключових показників діяльності підприємства та оточуючого середовища для попередження реалізації ризику кризи;

- принцип переваги управлінського впливу: передумання прогнозування появи загроз виникнення кризових явищ складання стратегічних планів з метою врахування у цьому плані також і заходів щодо запобігання, серйозних кризових втрат і втрачених фінансових можливостей;

- принцип фінансової гнучкості: підтримка достатньої платоспроможності підприємства за рахунок планування майбутніх фінансових потоків внаслідок застосування стратегічного підходу до вибору альтернатив алокації фінансових ресурсів та стримування надмірного впровадження інновацій;

- принцип економічності управління: проведення попередньої оцінки економічної доцільності впровадження конкретного заходу антикризового фінансового менеджменту на підприємстві, зіставлення можливих фінансових втрат та витрат на реалізацію відповідного заходу.

- принцип відповідності форми зворотного зв'язку: інформаційне супроводження реалізації антикризових методів (Сперос & Ткаченко, 2018).

Крім перерахованих вище принципів, на наш погляд, корисно керуватися також загальними принципами управління: системності, погодженості (інтегрованості) різноманіття, саморегуляції й самонавчання, селективності (Сперос & Ткаченко, 2018).

Системний підхід означає, що як

цілісність повинна сприйматися менеджментом і сама проблема виникнення й розвитку кризових труднощів, у зв'язку із чим необхідно виявити всі наслідки й взаємозв'язки кожного окремого антикризового рішення, ступінь відповідності забезпечуваних їм результатів необхідному цільовому фінансовому показнику.

Ситуаційний підхід необхідний для антикризового фінансового менеджменту, насамперед у зв'язку з невизначеністю майбутнього, складністю достовірного прогнозування розвитку. В таких умовах корисно визначити і обґрунтувати кілька альтернативних варіантів вирішення кризових питань. А під час настання запланованого періоду для практичної реалізації може обиратися та альтернатива, що найбільшою чином відповідає реальному розвитку ситуації.

На нашу думку, при реалізації ситуаційного підходу в антикризовому управлінні фінансами підприємства наголос робиться на активізацію здатності компанії щодо виявлення й вирішення нових фінансових проблемних питань, які стосуються кризових втрат, для підтримки динамічної рівноваги із середовищем і здійснення зворотного зв'язку стосовно загальносистемних цілей самозбереження й вдосконалення. Тому в умовах постійно існуючої кризової небезпеки, суб'єкт, орієнтований на проблемний, ситуаційний підхід в управлінні, перетворюється в механізм з виявлення й вирішення кризових питань, що використовує повністю всі фінансові ресурси, які перебувають у його розпорядженні, щоб гарантовано досягти позитивного фінансового результату, що забезпечити стабільність системи при зміні умов її функціонування.

В той же час, дію і вплив комплексу критичних факторів, які формують незадовільний фінансовий стан, слід відслідковувати у випереджальному режимі діагностичною підсистемою антикризового управління.

Як нам представляється, запобігання важких фінансових втрат і вихід із кризи менеджмент покликаний ув'язувати з інноваційною активністю, спрямованою на розробку, створення й поширення нових видів виробів, технологій, впровадження нових організаційних форм тощо. Із введенням інновацій пов'язується масове відновлення основного капіталу підприємства, підвищення прогресивності його активів, в яких втілюється потенціал фінансового успіху.

Інноваційний підхід в антикризовому менеджменті означає орієнтацію на впровадження нововведень, але не як разової акції, що переслідує ціль подолання критичного стану. Мається на увазі безперервний процес розвитку, якісного вдосконалення

техніки й технології виробництва, продуктів і організаційних структур, завдяки якому збільшуються здатність протистояти руйнівній дії критичних факторів і поширювати можливості подальшого вдосконалення на нові галузі, що гарантують стратегічний успіх.

З розширенням таких можливостей пов'язується отримання підприємством синергетичних ефектів. Прагнення до одержання додаткових ефектів, що збільшують загальну прибутковість бізнесу й підсилюють конкурентні позиції компанії на ринку, реалізується за допомогою застосування синергетичного підходу, реалізація якого має за мету зсув акцентів на пошук і планування синергії.

Антикризове управління не може обмежитися звичайним стандартним інструментарієм, потрібні спеціальні інструменти, що дозволяють діяти в умовах невизначеності й ризику. У той же час невизначеність і необхідність фінансової адаптації системи до нових умов роблять актуальною проблему комплексної оцінки ризиків і ймовірності втрат для підприємства, пов'язаних з різними варіантами розвитку критичних подій. Варто погодитися з колом учених (Фольмут, 1998, с. 272–286; Хан, 1997, с. 147–149), які схиляються до тієї точки зору, що задовільне вирішення цієї проблеми знаходиться у площині використання техніки сценаріїв. При цьому під сценарієм мається на увазі опис уявної майбутньої ситуації та подальших шляхів розвитку (Фольмут, 1998, с. 272–286).

Так, Ю. В. Яковець підкреслює значення сценарного підходу для дослідження ритму динаміки макросистеми, взаємодії циклів різної тривалості в складній системі пульсації суспільного розвитку, завчасного передбачення криз із оцінкою їхнього характеру, тривалості й глибини (Яковець, 1999).

Саме техніка сценаріїв, на нашу думку, дозволяє побудувати альтернативні варіанти можливого розвитку подій залежно від різного сполучення визначальних їхніх факторів. Як правило, прибігають до розрахунку оптимістичного, песимістичного й проміжного (найбільш імовірного) сценаріїв і оцінці їхніх наслідків, внаслідок чого з'являється можливість не лише підготуватися до песимістичних допущень, але й покласти в основу розробки стратегічного плану помірний сценарій, уникнувши, таким чином, небезпек, пов'язаних із зайвим оптимізмом у плануванні.

Як нам представляється, для антикризового управління фінансами підприємства техніка сценаріїв є корисною з наступних причин:

1) обов'язкова структурізація галузей дослідження з виділенням вирішальних в

межах національного й міжнародного середовища, а також соціально-культурні, технологічні, політико-правові взаємозв'язки між ними, що дозволяє обґрунтовано підійти до виділення й класифікації критичних для відновлення й довгострокової стабілізації фінансового стану факторів;

2) ідентифікація подій, внаслідок чого можна виявити проблемні моменти, здатні породити кризові явища. Для кожного сценарію описуються найбільш імовірні шляхи розвитку підприємства в певних умовах його існування, що дозволяє вирішити питання створення фінансового потенціалу суб'єкта. Порівнюючи фактичний стан підприємства, з найбільш імовірним розробленим сценарієм, що визначає необхідний у майбутньому потенціал, виявляє стратегічні розриви, формує висновок про ступінь відповідності поточних стратегій сценарним вимогам і ухвалюють рішення щодо нових, більше гнучких стратегій;

3) перевірку всіх варіантів траєкторій розвитку потенціалу на предмет пов'язаних з ними шансів і ризиків, що дозволяє визначитися із загальним портфелем ризиків компанії з метою його наступного балансування для зниження загрози кризи;

4) ідентифікацію екстремальних сценаріїв для визначення меж розвитку виробничо-господарської системи і встановлення найбільш імовірної ситуації, чим полегшується наступна гармонізація внутрішніх здатностей виробничо-господарської системи з можливостями, укладеними зовні, і їх адаптація до нових умов;

5) можливість адекватної реакції на появу неврахованих, спонтанних подій. Через вплив непередбачених факторів траєкторія розвитку може істотно відхилитися від трендового варіанту та нести в собі загрозу кризи для підприємства. Сценарний підхід дозволяє менеджменту відстежити небезпечні відхилення від нормальної траєкторії й негайно приступити до формування контрзаходів щодо запобігання критичного погіршення параметрів стану виробничо-господарської системи.

Превентивна підготовка програми антикризових дій відкриває можливість домагатися концентрації фінансових ресурсів на здійсненні тих заходів, що можуть виявитися діючими для запобігання серйозних кризових втрат.

У єдиному комплексі заходів повинен втілитися переведений в коло конкретних заходів концептуальний стратегічний задум раціонального вирішення питань довгострокового виживання й успішного розвитку компанії в умовах прогнозованих критичних коливань ринкової кон'юнктури і збереження швидкої організаційної динаміки.

При її розробці, на нашу думку, повинна використовуватись методологія прогнозування з метою органічно поєднати вивчення закономірностей розвитку досліджуваного об'єкта з активним і цілеспрямованим пошуком можливостей вирішення високої невизначеності майбутнього, з'ясування варіантності розвитку й визначення критичних крапок.

Композиційно антикризова програма може бути визначена в вигляді наступних структурних блоків:

1. Ситуативні дії фінансової орієнтації щодо адаптації до нових умов, які сформулюють, найбільш імовірні з можливих і/або очікуваних у майбутньому критичних подій.

2. Обов'язкові дії із забезпечення і підвищення безпеки виробничо-господарської системи. Дії, що охоплені даним блоком, відбиваються в стратегічному плані компанії. Їх загальна спрямованість може бути визначена як збільшення прибутковості бізнесу, ослаблення або усунення фінансового тиску несприятливих очікуваних подій на базову зміну, визначальну життєздатність виробничо-господарської системи. Антикризові заходи програми поширюються на запобігання збільшення збиткового потенціалу за рахунок рятування від низькодохідних виробництв, приведення у відповідність із базовим потенціалом підтримуючого й обслуговуючого потенціалів, а також на посилення якісних аспектів роботи з виявлення й реалізації синергетичних ефектів, а також на розвиток ключових компетенцій товаровиробника.

3. Обов'язкові оперативні дії з подолання вузьких місць щодо підвищення рентабельності, а також спеціальні заходи щодо інтенсифікації вхідного фінансового потоку й твердого регулювання вихідного фінансового потоку активів для підтримки постійної платоспроможності.

4. Заходи щодо посилення контролю за ходом виконання прийнятих антикризових рішень для забезпечення наміченого комплексу дій і заходів.

У вітчизняних компаніях, як правило, недостатньо розвинені або централізовані спеціалізовані служби, що займаються як розробкою антикризових заходів, так і розробкою, впровадженням і контролем виконання фінансових планів, що проводять систематичну оцінку фінансового стану підприємства.

Відсутність налагодженої корпоративної системи фінансового планово-контрольного процесу, що погоджує й координує рух наявних ресурсів у рамках поточної, фінансової й інвестиційної діяльності, приводить до розбалансованості систем товарних і фінансових потоків. В результаті – недостатність

платіжних засобів, неоптимальні пропорції розподілу наявних ресурсів між підрозділами компанії, зниження фінансової гнучкості й маневреності, невиконання договірних умов і зриви невідкладних платежів.

Антикризове управління не може обмежитися звичайним інструментарієм. Задовільне вирішення цих питань знаходиться в площині використання техніки сценаріїв і розробці антикризової програми.

**Висновки.** Таким чином, для вирішення

центрального питань антикризового фінансового управління пропонується сформуванню адекватну систему фінансового управління, головною метою якої є фінансове забезпечення довгострокового виживання й розвитку на основі використання позитивних можливостей і запобігання важких і затяжних форм плину кризи, за допомогою своєчасної підготовки й контролю реалізації відповідних заходів.

#### Література

1. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2018. С. 279–281.
2. Денисюк О. Г., Дерев'яно О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 1. С. 80–87.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А. П. Градова, Б. Н. Кузина. СПб. : «Специальная Литература», 1996. 510 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.
5. Тридід О. М., Орехова К. В. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005. 24 с.
6. Сугак Т. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової складової системи економічної безпеки підприємств гірничо-промислового комплексу : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2018. 271 с. URL: [http://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/suhak\\_2018-disertatsija.pdf](http://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/suhak_2018-disertatsija.pdf) (дата звернення: 07.02.2019).
7. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2003. 432 с.
8. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / пер. с нем.; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. М. : Финансы и статистика, 1998. 288 с.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 1997. 800 с.
10. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. М. : Наука, 1999. 448 с.

#### References

1. Tkachenko, S. O., & Speros, Dzh. N. (2018). Concept of crisis management system of enterprise finances. *Contemporary Problems of Legal, Economic and Social Development of the State: Abstracts. Int. Research Practice Conf.* (pp. 279–281). Kharkiv. (in Ukrainian)
2. Denysiuk, O. H., & Derevianko, O. Yu. (2015). The essence, classification and causes of crises in the activity of enterprises. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 1, 80–87. (in Ukrainian)
3. Gradov, A. P., & Kuzin, B. N. (Eds.). (1996). *Strategy and tactics of crisis management of the company*. SPb.: Special Literature. (in Russian)
4. Tereshchenko, O. O. (2004). *Anti-crisis financial management at the enterprise*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Trydid, O. M., & Oriekhova, K. V. (2005). *Methodical recommendations for the analysis and evaluation of financial stability of the enterprise*. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
6. Suhak, T. O. (2018). *Information-analytical support of the financial component of the economic security of the enterprises of the mining and industrial complex*. (PhD thesis). Kyiv. Retrieved from [http://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/suhak\\_2018-disertatsija.pdf](http://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/suhak_2018-disertatsija.pdf). (in Ukrainian)
7. Korotkov, E. M. (Ed.). (2003). *Crisis management: a textbook*. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
8. Fol'mut, X. J. (1998). *Controlling Instruments from A to Z*. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
9. Xan, D. (1997). *Planning and control: the concept of controlling*. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
10. Yakovec, Yu. V. (1999). *Cycles. Crises. Forecasts*. Moscow: Nauka. (in Russian)