

УДК 336.71

Зверук Людмила Анатоліївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів банківської справи та страхування
Київського кооперативного інституту бізнесу і права

Зверук Людмила Анатольевна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры финансов банковского дела и страхования
Киевского кооперативного института бизнеса и права

Zveruk Lyudmila

PhD, Associate Professor
of Finance Banking and Insurance Cooperative
Kiev Institute of Business and Law

Давиденко Надія Михайлівна

магістр Київського кооперативного інституту бізнесу і права

Давыденко Надежда Михайловна

магистр Киевского кооперативного института бизнеса и права

Davydenko Nadia

Master Kiev Cooperative Institute of Business and Law

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ANTI-CRISIS MANAGEMENT COMPANY IN TERMS OF INNOVATIVE
DEVELOPMENT**

Анотація. В статті вказано на необхідність впровадження новітніх науково – обґрунтованих методів управління підприємством та реалізацію концепції антикризового управління підприємством на основі застосування інноваційних заходів управління.

Розкрито сутність антикризового фінансового управління як складової загального менеджменту підприємства та як цілісної системи, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень. Виокремлено мету антикризового управління, завдання, які допоможуть її досягти та принципи, які лежать в основі здійснення антикризових заходів. Виділені такі принципи: принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування, терміновості та адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій та адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації зовнішньої санації та принцип ефективності. Найважливішим принципом стратегії антикризового управління є принцип превентивності дії та готовності до реагування, для чого виникає необхідність здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища з метою раннього виявлення загрози кризи. Основним інструментарієм при цьому виступає діагностика. Представлено дві основні системи діагностики, а саме: експрес – діагностика і фундаментальна діагностика. Охарактеризовано об'єкти моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства та представлені індикатори, за допомогою яких можна оцінити загрозу виникнення фінансової кризи. Виділена група факторів, необхідних для проведення фундаментальної діагностики, а саме: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

В дослідженні представлений авторський погляд на механізм антикризового управління, визначено його суть та складові, описано послідовність етапів здійснення антикризового управління на підприємстві.

Важливого значення сьогодні набуває інноваційна діяльність підприємства, особливо щодо стратегічного управління нововведеннями. В дослідженні означено, що на систему антикризового управління найбільший вплив мають динамічні інновації, а саме: процесні, продуктові, реорганізаційні. Зроблено висновок, що найважливішим завданням антикризової політики підприємства стає стратегічне управління нововведеннями, виконання якого багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, можливості знаходити

рішення, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, превентивні заходи, механізмом антикризового управління, діагностика фінансової кризи, експрес – діагностика, фундаментальна діагностика, інноваційна діяльність.

Анотація. В статті вказано на необхідність впровадження новітніх науково - обґрунтованих методів управління підприємством і реалізацію концепції антикризового управління підприємством на основі застосування інноваційних заходів управління.

Визначено сутність антикризового фінансового управління як складової загального менеджменту підприємства і як цілісної системи, яка складається з принципів, методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень. Виділено мету антикризового управління, завдання, які допоможуть її досягти і принципи, які лежать в основі виконання антикризових заходів. Виділені такі принципи: принцип постійної превентивності дій і готовності до реагування, швидкості і адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій і адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації зовнішньої ситуації і принцип ефективності. Найважливішим принципом стратегії антикризового управління є принцип превентивності дій і готовності до реагування, для чого виникає необхідність виконання моніторингу внутрішньої і зовнішньої середовища з метою раннього виявлення загрози кризи. Основним інструментом при цьому виступає діагностика. Представлено дві основні системи діагностики, а саме: експрес - діагностика і фундаментальна діагностика. Охарактеризовано об'єкти моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства і представлено індикатори, за допомогою яких можна оцінити загрозу виникнення фінансової кризи.

Выделенная группа факторов, необходимых для проведения фундаментальной диагностики, а именно: внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные).

В исследовании представлен авторский взгляд на механизм антикризисного управления, определены его суть и составляющие, описано последовательность этапов осуществления антикризисного управления на предприятии.

Важное значение сегодня приобретает инновационная деятельность предприятия, особенно в отношении стратегического управления нововведениями. В исследовании отмечено, что на систему антикризисного управления наибольшее влияние имеют динамические инновации, а именно: процессные, продуктовые, реорганизационные. Сделан вывод, что важнейшей задачей антикризисной политики предприятия становится стратегическое управление нововведениями, выполнение которого во многом зависит от качества инновационных решений, возможности находить решения, которые организационно и экономически смогут опеспечить достижения поставленной цели.

Ключевые слова: антикризисное финансовое управление, превентивные меры, механизм антикризисного управления, диагностика финансового кризиса, экспресс - диагностика, фундаментальная диагностика, инновационная деятельность.

Annotation. The article indicates the need for the introduction of new evidence - based enterprise management and implementation of the concept of crisis management firm on the basis of innovative management activities.

The essence of the crisis of financial management as a component of the overall management of the company and as an integrated system, which consists of principles, methods development and implementation of a set of special management decisions. Obtained goal of crisis management tasks, which will help to achieve it and the principles that underpin the implementation of anti-crisis measures. Dedicated principles such as the principle of preventive action, and constant

readiness to respond, urgency and adequacy of response, a comprehensive solution that alternative courses of action and management adaptability, prioritizing the use of internal resources, optimization of external rehabilitation and the principle of effectiveness. The most important principle of crisis management strategy is the principle of preventive action and response preparedness, for which there is a need to monitor the internal and external environment for early detection of threats to the crisis. The main tools at the same time performs diagnostics. It presents two major diagnostic systems, namely: express - diagnostics and basic diagnostics. We characterize the objects of monitoring the current financial performance of the enterprise and presented the indicators by which to assess the threat of financial crisis. The selected group of factors required for the fundamental diagnostics, namely: external (exogenous) and internal (endogenous).

The study presents the author's view of the mechanism of crisis management, it defined its essence and components, described the sequence of phases of crisis management in the enterprise.

The importance of today becomes the innovative activity of the enterprise, especially with respect to strategic innovation management. The study noted that in the crisis management system have the greatest impact dynamic innovations, namely: process engineering, food, reorganization. It was concluded that the most important task of the anti-crisis policy of the enterprise becomes a strategic management of innovation, implementation of which depends largely on the quality innovation solutions possible to find solutions that will be able to economically and organizationally to achieve this goal..

Key words: anti-crisis financial management, preventativni action mechanism of crisis management, diagnostics of the financial crisis, the express train - diagnostics, fundamental diagnostics, innovation.

Постановка проблеми. Сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що провокують дестабілізацію фінансового стану підприємства, вимагають від менеджменту

впроваджувати екстрені заходи, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи. Критична фінансова ситуація, яка склалась на багатьох вітчизняних підприємства засвідчує неможливість їх існування без належної системи управління і в першу чергу антикризового. Тому, реалізація сучасної концепції антикризового управління залишається досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств висвітлено у працях І.О. Бланка, Т.А. Васильєвої, О.Т. Євтух, А.Г. Грязнової, А.П. Коваленко, В.В. Лігоненко, О.О. Терещенко, Е.А. О.І. Школьник та ін. Проте у науковому полі недостатньо уваги звертається на розкриття механізму антикризового фінансового управління, особливо в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення сутності та характеристика складових системи антикризового фінансового управління в умовах інноваційних зрушень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність розгляду проблематики антикризового управління підприємством визначається потребою у новітніх науково-обґрунтованих методах управління економічними процесами. Сьогодні відзначається падіння конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, поглиблення довгострокової системної кризи, погіршення умов існування у глобальному фінансовому середовищі. Тому реалізація сучасної концепції антикризового управління дозволить підприємствам зменшити розмір можливого збитку, знизити ймовірність виникнення нових кризових ситуацій, активізувати потенціал протидії кризовим явищам, покращити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції на ринку.

Сучасна фінансова криза спонукає підприємства особливу увагу звертати на розробку інноваційних заходів системи антикризового фінансового управління. На думку авторів Євтух О. Т., Євтух О. О. суть антикризового фінансового управління полягає у застосуванні різних фінансових інструментів

(методів) та механізмів з метою подолання кризового стану підприємства: відродження довіри до нього, його платоспроможності та конкурентоздатності (здатності задовольнити потребу певного сегменту ринку). Антикризове фінансове управління можна класифікувати залежно від виду кризи: антикризове управління системною або несистемною кризою, технологічною або енергетичною кризою тощо. Антикризове фінансове управління можна здійснювати як на етапі попередження кризи, так і під час кризи [1, с.187].

Антикризове управління, в тому числі фінансове антикризове управління розглядають як складову загального менеджменту підприємства. Антикризове фінансове управління логічно розглядати як підсистему загальної системи управління суб'єктами економічної діяльності, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи, стверджують дослідники В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи [2, с.27]. Антикризове фінансове управління як складову управлінського процесу на підприємстві розглядають автори Школьник І.О та Кремень В.М., які визначають, що антикризове фінансове управління підприємством - це частина загальної фінансової стратегії підприємства та комплекс взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства.[3, с. 423]. Як цілісну систему, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження й подолання фінансових криз підприємства та мінімізацію їх негативних фінансових наслідків, розглядає антикризове фінансове управління професор Бланк І.А.[4, 652].

Системність процесу антикризового фінансового управління вимагає взаємоузгодженості дій всіх учасників даного процесу, які повинні ґрунтуватись на певних принципах при вирішенні завдань по досягненню

головної мети – відновлення фінансової рівноваги та ринкової вартості підприємства. Вирішення основних завдань антикризового фінансового управління зводиться до наступного:

- діагностики передкризового фінансового стану підприємства та вживання превентивних заходів попередження фінансової кризи;
- подолання неплатоспроможності підприємства, що дозволить зупинити поглиблення фінансової кризи;
- проведення фінансової реструктуризації підприємства через оптимізацію структури капіталу, оборотних коштів і грошових потоків, що допоможе відновити фінансову стійкість підприємства;
- запобігання банкрутству і навіть ліквідації підприємства в умовах глибокої системної кризи;
- оцінки заходів подолання негативних наслідків фінансової кризи та рівня втрат ринкової вартості підприємства порівняно з його до кризовим рівнем.

Ефективність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є: принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування, терміновості та адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій та адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації зовнішньої санації та принцип ефективності. Найважливішим принципом стратегії антикризового управління є принцип превентивності дії та готовності до реагування, дія якого проявляється через постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення загрози кризи. Фактично антикризове управління починається з моменту вибору місії підприємства, а надалі – в своєчасному розпізнанні сигналів, що свідчать про можливе погіршення стану фірми, її конкурентного статусу[5].

Для оцінки кризових симптомів застосовується діагностика. Діагностика фінансової кризи – це система цільового фінансового аналізу, спрямованого на

виявлення можливих тенденцій і негативних наслідків кризового розвитку підприємства[4]. Залежно від цілей і методів, діагностика фінансової кризи поділяється на: систему експрес – діагностики та систему фундаментальної діагностики фінансової кризи. Експрес - діагностика направлена на раннє виявлення ознак й попередню оцінку масштабів кризового стану підприємства. Для цього застосовують систему моніторингу його поточної фінансової діяльності. Основними об'єктами такого моніторингу являються: чистий грошовий потік підприємства, структура капіталу підприємства, активи підприємства, фінансові зобов'язання підприємства щодо строків погашення, поточні витрати підприємства, ринкова вартість підприємства, рівень концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику.

Оцінити загрозу виникнення фінансової кризи за об'єктами моніторингу допомагає система індикаторів, яка розробляється на підприємстві і може включати: коефіцієнт ліквідності грошового потоку, коефіцієнт капіталізації прибутку, коефіцієнт автономії, коефіцієнт співвідношення довгострокових і короткострокових фінансових зобов'язань, коефіцієнт маневреності активів, коефіцієнт поточної платоспроможності, коефіцієнт операційного левериджу, коефіцієнт критичного ризику та інші.

Фундаментальна діагностика фінансової кризи представляє систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку на основі факторного аналізу і прогнозування. За допомогою фундаментальної діагностики поглиблюються результати експрес – діагностики, підтверджується попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану, прогнозується розвиток окремих загрозливих факторів та їх негативних наслідків та оцінюється спроможність підприємства до нейтралізації фінансової кризи. Першочергова увага повинна приділятися систематизації факторів, намічених для дослідження. Фактори поділяються на дві основні групи:

- 1) зовнішні (екзогенні) фактори, які не залежать від діяльності підприємства;

- 2) внутрішні (ендогенні) фактори, які залежать від діяльності підприємства.

Визначивши мету, завдання та принципи антикризового фінансового управління необхідно побудувати сам процес антикризового управління, розподіливши його на етапи (рис.1).

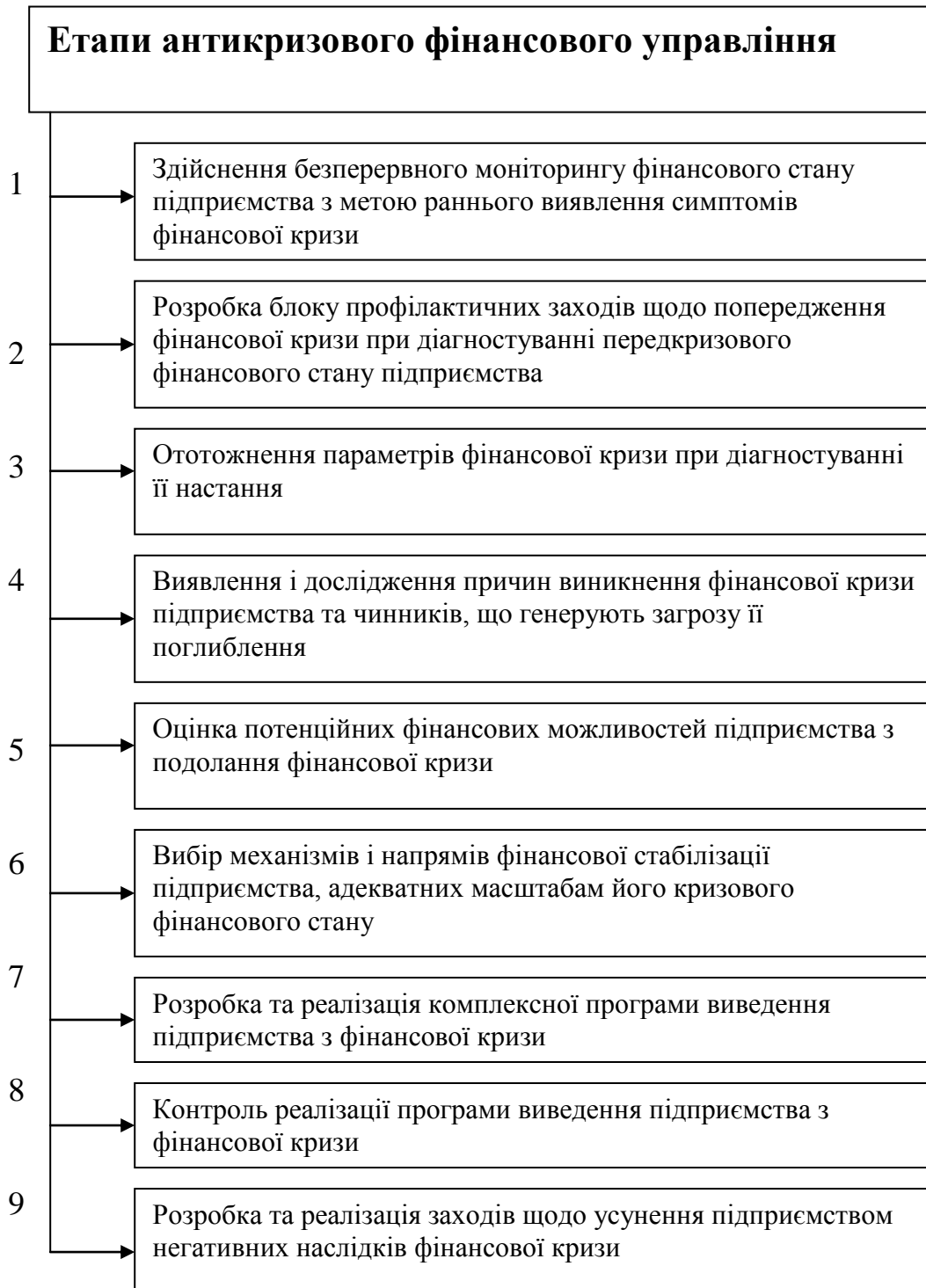


Рис.1. Основні етапи антикризового фінансового управління підприємством
Складено авторами за джерелом:[4]

Отже, системність підходу до визначення сутності антикризового управління вимагає розробки і реалізації його дієвого механізму. Під механізмом антикризового управління розуміємо систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства. Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів[6]. Складовими механізму антикризового управління являються принципи, мета і завдання, суб'єкти і об'єкт та етапи здійснення антикризового управління (рис.2.).

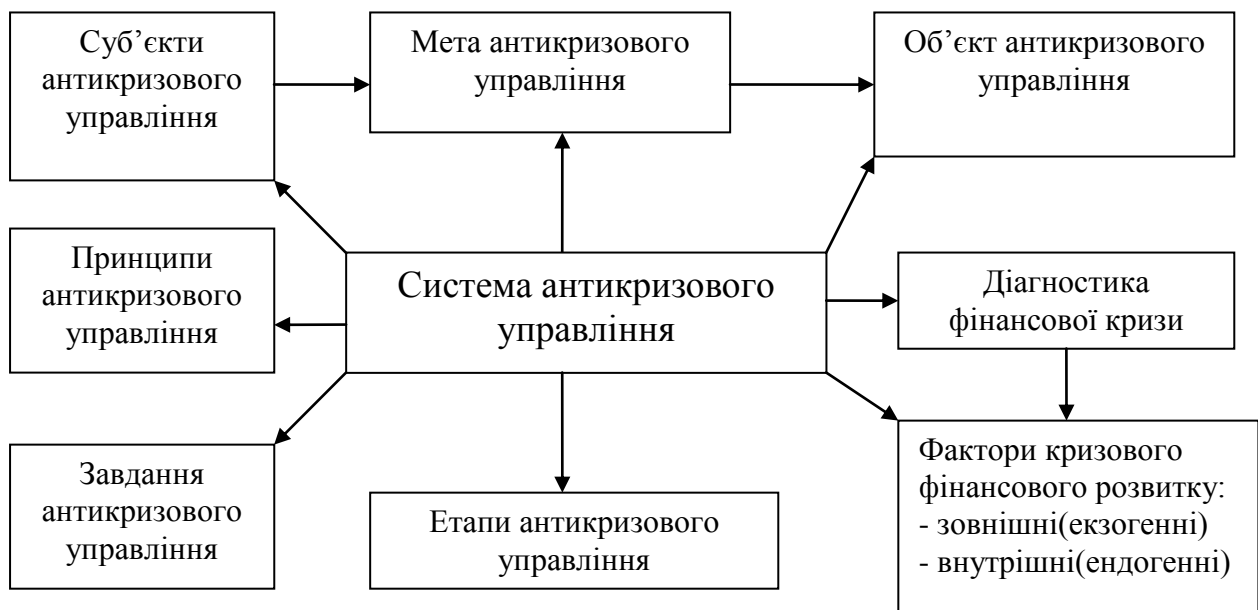


Рис. 2. Складові механізму антикризового управління

Складено авторами за джерелами:[4,6]

Об'єктом антикризового управління фінансами є сукупність усіх фінансово-економічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість підприємства, яке перебуває у режимі антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління фінансами - фізичні чи юридичні особи, які за

рішенням уповноважених органів (власників, суду, держави) здійснюють комплекс робіт з антикризового управління фінансами. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів[7].

Отже, система антикризового фінансового управління представляє собою комплекс взаємозалежних елементів, які реалізують управлінську діяльність на основі антикризового механізму управління за допомогою фахового персоналу, сучасних зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління і зовнішнім середовищем, а також використання інновацій.

В умовах прискорення науково-технічного прогресу, переходу виробництва та управління на нові технологічні рівні, загострення конкуренції, що супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг і необхідністю розподілення ринку на сектори та ніші, саме інноваційна діяльність стає ключовим чинником успіху. За таких умов найважливішим завданням антикризової політики підприємства стає стратегічне управління нововведеннями, виконання якого багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, можливості знаходити рішення, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети зі створення конкурентоспроможної продукції [8].

На систему антикризового управління найбільший вплив мають динамічні інновації, що змінюють всі процеси функціонування підприємства. До динамічних інновацій відносяться: процесні інновації, які впливають та змінюють усі ланки що функціонують на підприємстві, продуктові інновації, які є матеріальним втіленням та результатом інноваційних трансформацій та освоєння нових видів діяльності, та алокаційні інновації (реорганізаційні), які полягають у характері перерозподілу ресурсів підприємств. Процесні інновації

представляють собою нововведення та зміни у результаті взаємозв'язку із чинниками макросередовища, планування матеріально-технічного забезпечення процесів на підприємстві, управління грошовими та матеріальними потоками, персоналом підприємства, організаційні та структурні перетворення, створення інноваційних процесів у виробництві продукції. Продуктові інновації передбачають створення на підприємстві системи технологічних процесів з метою виробництва продукції нової якості. Алокаційні інновації являють собою реструктуризацію або реорганізацію підприємства з метою перерозподілу ресурсів підприємства та постійної взаємодії всіх підрозділів, відділу виробництва, відділів технічного контролю, матеріально-технічного постачання, маркетингу, а також взаємодії між працівниками підприємства [9, с. 121].

Про ефективність впровадження інноваційної діяльності свідчить її рівень новизни, виробничої перспективності та ймовірності комерційного успіху. Для зростання ефективності етапу комерціалізації необхідна методична база, яка повинна будуватися з урахуванням особливостей комерціалізації саме за рахунок інноваційної діяльності. Сьогодні не існує єдиної методики оцінки комерційної успішності інноваційної діяльності, але таку оцінку можна здійснювати за допомогою таких показників, як: приріст доходу за рахунок нової продукції, приріст продуктивності праці, приріст фондоозброєності праці, приріст фондівіддачі, частка економії від впровадження технологічних інновацій, приріст рентабельності виробництва, рентабельність інвестицій[10].

Отже, робимо висновок, що антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління й дозволяє реалізувати інноваційну моделі розвитку підприємства із застосуванням специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Успіх стратегії антикризового управління залежить від ефективності створеної системи, яка б дозволяла керівництву фірми одержувати можливість

кількісного та якісного аналізу виникаючих загроз, що можуть зумовити настання кризового стану. Сучасне нестійке ринкове середовище формує об'єктивну необхідність розглядати антикризове управління як постійно діючу систему, пов'язану з управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Сучасний рівень антикризового управління вимагає необхідності прийняття інноваційних рішень, висока креативність яких визначає тип поведінки в кризовій ситуації та дає можливість пошуку шляхів виходу з неї.

Список використаних джерел

1. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 456 с.
2. Коваленко, В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса: , 2013. - 381 с.
3. Фінансовий менеджмент [текст] навч.пос. / За заг. ред. І.О.Школьник, В.М. Кремень [І.О.Школьник, В.М.Кремень, С.М. Козьменко та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 488с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Ельга, 2008. 724 с.
5. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. / Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Вип. 8. – 2014.- С.107 -114.
6. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / О.В.Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ "Економічна думка", 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192.

7. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. //Економіка і суспільство. – 2016. - Вип.2. - С.265-269.- Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/>
8. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві /Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 4. – С. 15–27.
9. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А . Васильєва , О. Б. Афанасьєва — Суми: Вид. "Ярославна", 2013. — 488 с.
10. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К. В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. – 2016. – № 4 (31). – С. 142-146.

References

1. Єvtuh O.T., Єvtuh O.O. Financial management for master and not only. Tutorial. - К .: Center educational literature, 2011. - 456 p.
2. Kovalenko V.V., Suganyaka M.V., Fuchedzhi V.I. Anti-crisis finance managment in system of subject economical activity: methods and instrument of evaluation [Text]: monograph / V.V. Kovalenko, M.V/ Suganyaka, V.I. Fuchedzhi. - Odessa:, 2013. - 381 p.
3. The financial management [text] Tutorial / For ed. I.O. Shkolnik, V.M. Flint [I.O.Shkolnik, V.M Kremen, S.M. Kozmenko and other]. - К .: "Center educational literature", 2015. – 488 p.
4. Blank I.O. Financial management: The teaching book. - К .: Elga, 2008. 724 p.
5. Kovalenko O.V., Gal S.V. The methods of anti-crisis management of company. / Economic bulletin of Zaporizhye goverment engineering Academy. - Edit. 8. - 2014.- P.107 -114.
6. Timoshenko O.V. Anti-crisis management as a condition of increase of efficiency of activity of the enterprise [Text] / O.V. Timoshenko, O. Butska,

- F.H. Safari // Economic analysis: collection of scientific works / TNEU, Ternopil: Publishing and Printing center of TNEU " Economic thought ", 2016. - Issue 23. - № 2. - P. 187-192.
7. Єпифанова І. Я. The essence of the crisis management of the company [Electronic resource] / Єпифанова І.Я., Оранська Н.О. // Economy and Society. - 2016. – Issue 2. - S.265-269.- Access mode: [htt // economyandsociety.in.ua /](http://economyandsociety.in.ua/)
 8. Камнева А.В. A study of existing tools and models of crisis management in the enterprise / Economics and management of enterprises of engineering industry. - 2014. - № 4. - S. 15-27.
 9. Василева Т.А. Government, enterprises and banks in the crisis management system: monograph / Vasileva T.A., Afanaseva O.B. - Sumy: Issue. "Yaroslavna", 2013. - 488 p.
 10. Мокряк К.В. Innovative activity in the financial system of the concept of crisis management of the enterprise / Мокряк К.В. // Young scientist / Economic science. ONEU. - 2016. - № 4 (31). - P. 142-146.