

Наталія О. Небаба¹, Костянтин Г. Заборовець², Богдан В. Серотюк³

ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ТА СТІЙКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження пояснюється тим, що забезпечення розвитку підприємства можливе лише у разі адаптації його поведінки до кризових умов невизначеності та ризику. Саме тому доречно зосередити увагу на перенесенні концепції безперервності бізнесу в основу розробки програми антикризового відновлення діяльності підприємства. Відповідно за мету статті обрано розвиток теоретико-методичних засад формування та структуризації механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства статті розглянута проблематика питань виділення контурів досягнення та підтримки безперервності діяльності підприємства в рамках механізму антикризового менеджменту. Безперервність подана через спроможність підприємства виконувати бізнес-процеси з заданою ефективністю та в рамках визначеного рівня зрілості. Здійснена диференціація змісту поняття стратегічної стійкості за різними підходами до усвідомлення змісту стратегії. Проведено узагальнення наукових робіт щодо виділення елементів механізму антикризового управління підприємством. Запропоновано включення до складових елементів механізму антикризового управління таких складових як інтереси стейкхолдерів підприємства, адаптери та інституціональний базис. Представлено структуризацію елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства. Відображено логіку диференціації елементів механізму управління між контурами управління підприємством та стратегічною стійкістю підприємства. Запропоновано матрицю змістовної ідентифікації елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю, інтегроване з визначення їх місця в механізмі управління підприємством. Представлено авторський варіант відображення контурів управління підприємством та його стратегічною стійкістю.

Ключові слова: *неперервность деятельности, антикризисное управление, стратегическая устойчивость, механизм управления.*

Рис. 2. Табл. 4. Літ. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-226-78-89

Наталья А. Небаба, Константин Г. Заборовец, Богдан В. Серотюк

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ И УСТОЙЧИВОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность исследования объясняется тем, что обеспечение развития предприятия возможно лишь в случае успешной адаптации его поведения к условиям неопределенности и риска. Именно поэтому уместно сосредоточить внимание на переносе концепции непрерывности бизнеса в основу разработки программы антикризисного восстановления деятельности предприятия. Поэтому цель статьи сведена к развитию теоретико-методических основ формирования и структурирования

¹ University of Customs and Finance. Dnipro, Ukraine.

² University of Customs and Finance. Dnipro, Ukraine.

³ University of Customs and Finance. Dnipro, Ukraine.

механізму антикризисного управління стратегічної неперервністю і стійкістю підприємства. В статті розглянуто проблематику питань виділення контурів досягнення і підтримання неперервності діяльності підприємства в рамках механізму антикризисного менеджменту. Неперервність представлена через здатність підприємства виконувати бізнес-процеси з заданою ефективністю і в рамках визначеного рівня зрілості. Осуществлена диференціація змісту стратегії. Проведено обобщення наукових робіт про виділення елементів механізму антикризисного управління підприємством. Предложено включення в складових елементів механізму антикризисного управління таких складових як інтереси стейкхолдерів підприємства, адаптери і інституціональний базис. Проведено структурування елементів механізму антикризисного управління стратегічної неперервністю і стійкістю підприємства. Отражена логіку розділення елементів механізму управління між контурами управління підприємством і стратегічної стійкістю підприємства. Предложено матрицю ідентифікації змісту елементів механізму антикризисного управління стратегічної неперервністю і стійкістю. Така матриця інтегрована з визначення місця предствленних елементів в механізмі управління підприємством. Представлен авторський варіант зображення контурів управління підприємством і його стратегічної стійкістю. **Ключевые слова:** неперервність діяльності, антикризисное управління, стратегічна стійкість, механізм управління.

Natalia O. Nebaba, Konstantine G. Zaborovets, Bogdan V. Serotyuk
**ORGANIZING THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT
MECHANISM IMPLEMENTATION FOR ENTERPRISE
STRATEGIC CONTINUITY AND STABILITY ACHIEVING**

The study's relevance is explained by the fact that ensuring the enterprise growth is possible only in the case of its behavior adaptation to conditions of uncertainty. That is why it is appropriate to focus the attention of scientists on the concept of business continuity and its application to develop a program of the enterprise anti-crisis recovery. Accordingly, the purpose of the article is the development of theoretical and methodological principles of formation and structuring of the mechanism of anti-crisis management of strategic continuity and sustainability of the enterprise. The article deals with the problems' achievement and maintenance of the continuity of activity enterprise and the control of continuity level allocation within the anti-crisis management mechanism. Continuity is presented through the enterprise's ability to perform business processes with a given efficiency and within a certain level of maturity. Differentiation of the strategic sustainability concept by different approaches to understanding the strategy content has been carried out. Generalization of scientific works dealt with the enterprise anti-crisis management mechanism elements selection has been presented. It has been proposed to include the new components of the crisis management mechanism, such as stakeholders' interests, adapters, and institutional basis. Structuring the elements of the crisis management mechanism of strategic continuity and sustainability of the enterprise has been presented. The logic of management mechanism elements differentiation between enterprise management and enterprise strategic stability management has been reflected. The matrix of meaningful identification of anti-crisis management mechanism elements of strategic continuity and stability has been offered. The matrix also determines the location of these elements in the enterprise management mechanism. The author's variant of display of contours of management of the enterprise and its strategic stability has been presented,

Keywords: business continuity, anti-crisis management, strategic stability, management mechanism.
Peer-reviewed, approved and placed: 16.04.2020.

Постановка проблеми. Динамічність та непередбачуваність умов господарювання актуалізували питань забезпечення стійкої та безперервної діяльності підприємства. З огляду на появу нових видів загроз з боку оточення та нових форми ведення діяльності промисловими підприємствами, які мають бути адаптовані до таких загроз, актуалізується також проблема раціональної організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Складність вирішення даної проблеми з теоретичної точки зору полягає у прийнятті рішення щодо виокремлення контурів управління стійкістю та безперервністю в рамках самостійного механізму управління, або коригувати управлінські впливи за критерієм протидії кризовим явищам та підтримки стратегічної стійкості. У якості прикладу представимо роботу Н. Яшина [23] де зроблено наголос на розповсюдженні властивості стратегічної стійкості на всі взаємопов'язані підсистеми підприємства щодо їх спроможності зберігати конкурентні переваги. Комплексне охоплення підприємства беззаперечно є важливою умовою підтримки стійкості, але все ж таки головною умовою має бути можливість забезпечення безперервності діяльності в стратегічному періоді.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує доволі широке коло досліджень, автори яких висвітлювали питання організації антикризового менеджменту та забезпечення стійкості діяльності підприємства (у тому числі стратегічної стійкості). У якості прикладу таких робіт слід відзначити праці Ю. Аніскіна [19], В. Василенко [2], А. Градова [18], О. Дуброва [4], Г. Клейнера [5], Г. Козаченко [6], Б. Кузіна [18], А. Колоса [16], В. Попкова [20], Р. Попова [14], А. Пушкаря [16], А. Пилипенко [12], Р. Єремейчук [12], А. Тридіда [16] та Д. Чернявський [21]. В контексті ж вимоги стратегічної безперервності можна орієнтуватися лише на стандарти ISO 22301 [18] та ISO 22399 [16].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Зазначені вище дослідники зробили значний внесок в розбудови контурів управління стійкістю або реагування на інциденти кризових явищ. Разом з тим потребує певного доопрацювання стратегічна складова управління стійкістю та безперервністю. Механізм антикризового управління має забезпечувати накопичення у підприємства потенційних можливостей для виконання умови стратегічної безперервності, а такий акцент майже відсутній в перелічених розробках. Тобто стратегічна безперервність досягається через наявність потенціалу її підтримки, що й пропонується розглядати як головний критерій організації антикризового управління, на відміну від існуючих досліджень. Забезпечити таке накопичення можна лише в рамках загального механізму управління підприємством, що як правило не робиться в наявній літературі (пропонується створення самостійних контурів управління)

Мета дослідження. Відповідно за мету статті обрано розвиток теоретико-методичних засад формування та структуризації механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності промислового підприємства.

Основні результати дослідження. Об'єктивна складність вирішення даного завдання, так само як і складність визначення взаємозв'язку стійкості та стратегії, пояснюється зазначеною множиною досліджень у сфері

стратегічного менеджменту. Наприклад, в класичній роботі Г. Мінцберга, Б. Альстренда та Д. Лемпела [9] запропоновано виділення десяти шкіл стратегій. Зрозуміло, що в рамках кожної з таких шкіл формуватиметься власне розуміння змісту поняття стратегічної стійкості та специфічне усвідомлення логіки організації управління стратегічною безперервністю. Відповідне співвіднесення таких шкіл стратегій з концептом стратегічної безперервності відображено у табл. 1. На думку автора, при формуванні механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю необхідно сполучити набутки всіх перелічених у табл. 1 підходів до визначення стратегії.

Таблиця 1. Диференціація змісту поняття стратегічної стійкості за різними підходами до усвідомлення змісту стратегії, авторська розробка

Школа стратегії	Розуміння стратегії	Вимоги до стійкості та безперервності діяльності	Аспекти роботи механізму управління
Дизайну [9, с. 26-41]	Стратегія як процес осмислення	Досягається оптимізацією зв'язку стратегії та структури, базованого на аналітичних розрахунках. Залежить від підходу до імплементації стратегії	Робота в рамках виробленої моделі стратегії. Керівні впливи базуються на аналітиці та технології SWOTаналізу
Планування [9, с. 45-68]	Стратегія як нормальний процес	Стійкість як додержання обраних планів. Врахування періодичних й поступових змін	Мінімізація план-факт відхилень. Своєчасне коригування планів
Позиціонування [9, с. 72-91]	Стратегія як аналітичний процес	Стійкість забезпечується обраним варіантом позиціонування на ринку в рамках ознаки «стратегія як конкурентні сили»	Мінімізація коригування стратегії. Забезпечення підтримки обраного варіанту поведінки
Підприємництва [9, с. 111-123]	Стратегія як процес передбачення	Стратегія базується на уявленнях та передбаченнях особи-підприємця. Стійкість як результат імплементації сформованого образу присутності на ринку	Незначний масштаб операцій підприємства обумовлює орієнтацію управління на лідерські якості його керівника
Когнітивна [9, с. 129-144]	Стратегія як ментальний процес	Стійкість забезпечується наявністю певних ментальних структур, які формують організаційне знання та карту стратегії	Механізм управління забезпечує реалізацію сформованих в ментальній моделі настанов

Закінчення таблиці 1

Школа стратегії	Розуміння стратегії	Вимоги до стійкості та безперервності діяльності	Аспекти роботи механізму управління
Навчання [9, с. 149-190]	Стратегія як процес що розвивається	Стійкість за рахунок постійного перегляду стратегії та оновлення задекларованих стратегічних орієнтирів розвитку	Управління стійкістю базується на навчанні колективу підприємства та оновленні знання
Влади [9, с. 195-214]	Стратегія як переговорний процес	Стратегія є результатом перемовин та певних політик. Стійкість базується на додержанні сформованого балансу влади	Управління як політичний процес, спрямований на забезпечення ресурсних переваг
Культури [9, с. 219-232]	Стратегія як колективний процес	Стійкість розглядається як результат соціальної взаємодії в рамках корпоративної культури	Забезпечення збереження поточної стратегії. Обмеженість змін
Зовнішнього оточення [9, с. 238-246]	Стратегія як реактивний процес	Стійкість забезпечується адаптацією до змін оточення. Розгляд стратегії як реактивного процесу щодо зовнішніх сил	Ідентифікація зовнішніх сил та розробка заходів щодо адаптації до їх негативного впливу
Конфігурації [9, с. 253-284]	Стратегія як процес трансформації	Стійкість як результат зміни змісту стратегії та параметрів її імплементації	Підтримка стійкості через вироблення програми організаційних змін

Виявлені у табл. 1 особливості підходів до реалізації керівних впливів за для підтримки стійкості дозволяють сформувати механізм антикризового управління стратегічною стійкістю. Складність вирішення даного завдання полягає у відсутності єдиного устояного підходу до усвідомлення змісту категорії механізм та поняття «механізм антикризового управління». Орієнтуючись на визначення змісту категорії механізм за основу приймемо підхід А. Пилипенко [13, с. 44-50], щодо необхідності виокремлення трьох різних підходів до трактування даної категорії: як структури (статичної сукупності елементів), як процесу (динаміки реалізації економічної події) та як набору субмеханізмів. Орієнтуючись на задекларований розподіл підходів до трактування категорії механізм сформуємо опис та визначимо структуру механізму антикризового управління стратегічною стійкістю. Зазначимо, що поняття механізм управління доволі по різному трактується в економічній літературі. З огляду на це у табл. 2 наведено систематизацію можливих елементів механізму антикризового управління.

Таблиця 2. Узагальнення наукових робіт щодо виділення елементів механізму антикризового управління підприємством, авторська розробка

Узагальнений перелік можливих елементів механізму антикризового управління за умови прийняття статичного (структурного) підходу до розуміння змісту категорії «механізм» (наводяться без групування)	Н. Пігуль [11, с. 127]	Є. Сподарева [17, с. 10]	А. Пилипенко [13, с. 71]	М. Круглов [7, с. 113]	В. Пермінова [10, с. 85]	О. Гуцалок [3, с. 147]	Н. Яркіна [22, с. 325]	С. Кунцін [8, с. 284]	А. Пухальський [15, с. 34]	А. Антонова [1, с. 28]
Цілі управління	+		+	+		+		+		
Критерії управління	+			+						
Методи управління	+	+			+		+			+
Методи впливу (керівні впливи)				+			+			
Фактори управління	+			+						
Функції управління		+					+			
Форми управління		+			+	+				
Організаційні форми										+
Інструменти управління		+	+			+	+	+		+
Важелі управління (стимули та санкції)		+	+			+	+	+		+
Економічні стимули					+					
Об'єкт управління			+					+		
Суб'єкт управління			+			+		+		
Система підтримки функціонування			+							
Ресурси управління				+			+			
Процес функціонування						+				
Структури управління						+				
Підрозділи підприємства									+	
Забезпечення роботи механізму						+		+		
Правові норми					+					+
Принципи управління							+			
Причинно-наслідкові зв'язки							+			
Господарські процеси							+			
Плани, інструкції та регламенти									+	
Інтереси стейкхолдерів підприємства										
Адаптери										
Інституціональний базис										

Відсутнє згадування

Тут зазначимо, що простого виділення елементів механізму управління недостатньо. Задекларований в меті статті механізм потребує розширення цих пропозицій в частині врахування нелінійності динаміки економічної системи підприємства. Окрім того при описі процесу формуванні механізму

антикризового управління слід орієнтуватися на подане у табл. 3 структуроване представлення механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю. Зазначимо, що в переважній більшості наведені у табл. 3 елементи являються агрегацією пропозицій авторів, що цитувались у табл. 2. Разом з тим, включення таких елементів як «інтереси стейкхолдерів», «адаптери» та «інституціональний базис» є авторською пропозицією (авторство підтверджено відсутністю згадувань даних елементів ученими у табл. 2)

Таблиця 3. Структуризація елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства, авторська розробка

Елемент механізму	Характеристика елемента	Особливості реалізації
Об'єкт управління {OU}	Діяльність підприємства у зв'язку з сформованою архітектурою бізнес-процесів	Не виділяється окремий об'єкт управління безпосередньо для стратегічної стійкості
Суб'єкт управління {SU}	Особа, підрозділ або група людей. Можливе співставлення з власником процесів	Виокремлюється суб'єкт, який взаємодіє з суб'єктом управління підприємством
Цілі управління {CU}	Визначають орієнтири функціонування та розвитку	Розглядаються в контексті реалізації властивості стійкості
Методи та інструменти управління {MU}	Способи реалізації функцій механізму, у зв'язку з практиками управлінської діяльності	Обираються з урахуванням обмежень з боку ресурсів та потенціалу менеджменту
Організаційна структура та форма управління {ST}	Представляється як складова опису архітектури бізнес-процесів підприємства. Визначає де, як само та ким робиться вплив	Виділені бізнес-процеси та функції співвідносяться з відповідними виконавцями та методами роботи
Важелі управління {BU}	Узгоджені способи дії. Об'єкт на який спрямовується управлінська діяльність механізму	Розкривається як система стимулів та санкцій з кумулятивним способом реалізації
Ресурси та потенціал {PU}	Людський, кадровий, керівний потенціал підприємства	Не включає ресурси, пов'язані з безпосередньою діяльністю.
Консолідована інформація {KI}	Інформаційне забезпечення механізму управління	Відібраний склад індикаторів для контролю та прогнозування
Інституціональний базис {IB}	Прийняті норми, плани, правила, мікро-інститути, організаційні рутини, інструкції, регламенти	Є одним з ключових елементів який розробляється при формуванні механізму
Адаптери {AD}	Зв'язок показників, критеріїв та сценаріїв реалізації управлінського рішення	Є базисом для формування контурів адаптації, як базису для підтримки стійкості
Інтереси стейкхолдерів {IH}	Відображення стимулів та уподобань зацікавлених в роботі механізму осіб	Оцінюються в контурах рефлексивного управління, але регулюються загальним механізмом

На конкретному підприємстві формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю полягатиме у

змістовному наповненню представлених у табл. 3 множин та декларуванні зв'язків між елементами цих множин. Важливим тут є співвіднесення переліку елементів та структури механізму управління підприємством та механізму управління стратегічною стійкістю. Авторське бачення даного співвіднесення представлено у табл. 4.

Таблиця 4. Логіка диференціації елементів механізму управління між контурами управління підприємством та стратегічною стійкістю підприємства, авторська розробка

Елемент механізму (табл. 1)	Механізм управління	
	Підприємством	Стратегічною стійкістю
Об'єкт управління {OU}	Елементи: ресурси та бізнес-процеси їх трансформації	Архітектура та регламенти виконання бізнес-процесів
Суб'єкт управління {SU}	Вище керівництво підприємства, власники корпоративних прав	Власники процесів підтримки стратегічної стійкості
Цілі управління {CU}	Поданоються в розрізі реалізація місії та бачення підприємства	Забезпечення властивості стійкості через досягнення наявних цілей
Методи та інструменти {MU}	Повний перелік всіх можливих інструментів менеджменту	Визначається через рекомендації щодо застосування методів
Ресурси та потенціал {PU}	Всі ресурси, рух яких забезпечується бізнес-процесами	Виділена на підтримку стійкості сукупність ресурсів
Важелі управління {BU}	Повний перелік обраних для використання важелів	Робота механізму як розробка рекомендацій щодо вибору важелів
Організаційна структура {ST}	Ієрархія підрозділів підприємства та способи їх взаємодії	Відокремлений підрозділ або проектна команда
Консолідована інформація {KI}	Збирання інформації за всіма аспектами діяльності підприємства	Фіксування інформації щодо визначення крапок біфуркації
Інституціональний базис {IB}	Прийняті на підприємстві норми, правила, організаційні рутини	Регламенти розробки та передачі рекомендацій механізму управління
Адаптери {AD}	Весь спектр впливів щодо адаптації до зміни вимог	Розробка моделей роботи адаптарів
Інтереси стейкхолдерів {IH}	Врахування інтересів споживачів продукції підприємства	Врахування інтересів носіїв загроз стратегічній стійкості

Стратегічна безперервність та стійкість підприємства полягає у забезпеченні у підприємства здатності підтримувати рух за обраною траєкторією. Тобто проявом властивості поточної стійкості є підтримка обраних параметрів роботи в рамках дії обраного аттрактора. Стратегічна безперервність забезпечує реалізацію даної властивості щодо поточного, сукупності майбутніх аттракторів та в рамках проходження декількох точок біфуркації. Завданням означеної на рис. 1 матриці є відображення диференціації об'єктів управління у відповідності до зазначеної логіки. При цьому рис. 1 відображає лише загальне правило диференціації введених у табл. 3 множин між видами стійкості.

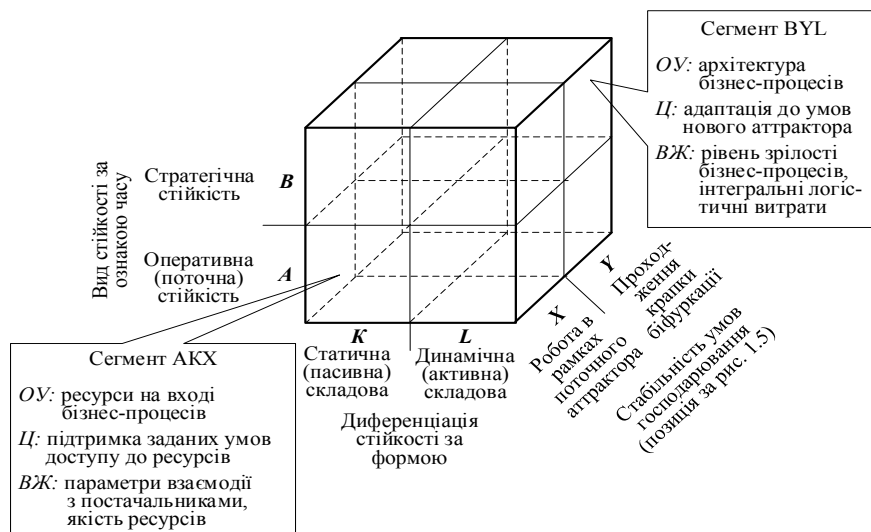


Рис. 1. Матриця змістовної ідентифікації елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю, інтегроване з визначення їх місця в механізмі управління підприємством, авторська розробка

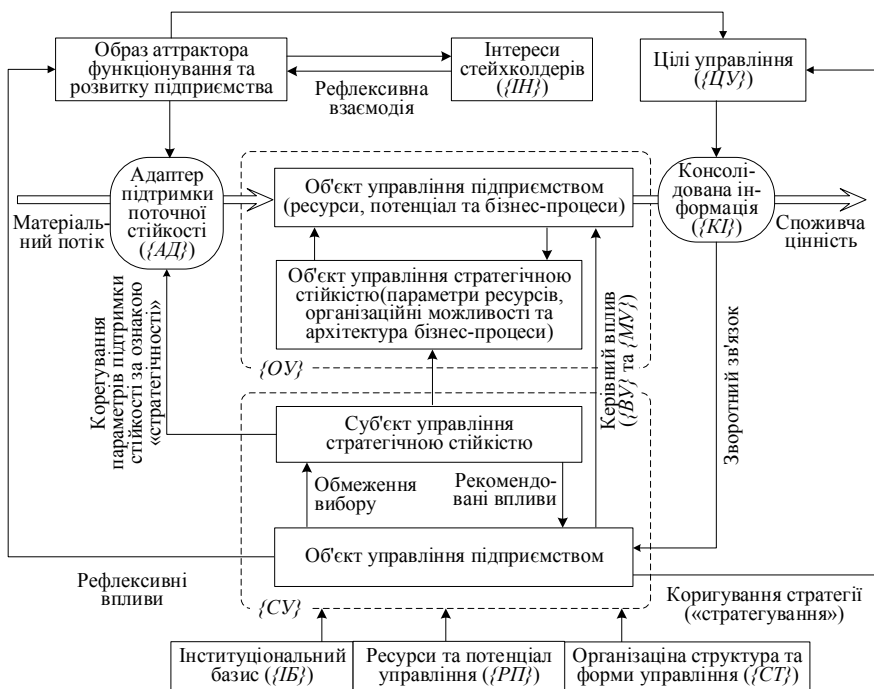


Рис. 2. Запропонований варіант відображення контурів управління підприємством та його стратегічною стійкістю, авторська розробка

Наступним вагомим завданням підрозділу є моделювання параметрів та динаміки взаємодії зазначених на рис. 1 елементів механізмів антикризового управління. В основу визначення контурів цих механізмів пропонується покласти підхід щодо відображення впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (врахувавши при цьому наведену на рис. 1 диференціацію представлених у табл. 3 елементів). На рис. 2 наведено авторське бачення співвіднесення контурів управління стратегічною стійкістю та управління підприємством. Дана розробка базується на кібернетичному підході до відображення взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, а також на підході щодо виділення ієрархіє зворотних зв'язків в подібній взаємодії об'єкту та суб'єкту управління та антикризового управління підприємством.

Перелік елементів поданої на рис. 2 схеми визначено у відповідності до наведених у табл. 3 множин. Окрім того передбачена диференціація таких множин у відповідності з представленим на рис. 1 підходом (в частині врахування наявності еволюційного та революційного періодів в діяльності підприємства). Окрім того, подана на рис. 2 схема розкриває відмінності та відображає взаємодію між управлінням поточною та стратегічною стійкістю.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В статті відображено реалізацію авторської гіпотези щодо співвіднесення контурів антикризового управління з забезпечення стратегічної безперервності та стійкості діяльності промислового підприємства. В рамках доведення даної гіпотези проведено структурування елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства, відображено логіку диференціації елементів механізму управління між контурами управління підприємством та стратегічною стійкістю підприємства, подано матрицю змістовної ідентифікації елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю та розроблено авторський варіант відображення контурів управління підприємством. Разом з тим у якості перспектив подальших розробок автора вбачається розробка модельного базису для всіх описаних в статті елементів механізму антикризового управління.

1. Антонова А.А. Формирование комплексного механизма управления корпоративными образованиям. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 4(53). С. 27-31.

2. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. К.: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

3. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.

4. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 1. № 1. С. 15-19.

5. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997. 288 с.

6. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Назаров В.В. Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности: монография. К.: Либра, 2003. 328 с.

7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская деловая литература, 1998. 768 с.

8. Куніцин С.В. Механізм управління розвитком підприємств туристично-рекреаційної сфери: монографія. Сімферополь: Кримнавчпеддержаввидав, 2012. 454 с.

9. Минцберг Г., Апельстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. М.: Книга по требованию, 2017. 330 с.
10. Перминов В.Л. Теоретические подходы к проблеме совершенствования экономического механизма структур корпоративного типа в условиях нестабильности. ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. 2015. № 6. С. 80-94.
11. Пигуль Н.Г. Управление прибылью предприятия. Проблемы и перспективы развития банковской системы Украины. 2010. № 8. С. 125-132.
12. Пилипенко А.А., Єремейчук Р.А. Формування стратегії стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 198-205.
13. Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія. Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. 236 с.
14. Попов Р.А. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2003. 429 с.
15. Пухальский А.Н., Корсунь К.П., Черданцева О.В. Формирование механизма устойчивого развития предприятия. Вестник НГУ. Серий: Социально-экономические науки. 2012. Т. 1. № 12. С. 26-39.
16. Пушкарь А.И., Тридел А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: научное издание. Харьков: ООО «Модель вселенной», 2001. 452 с.
17. Сподарева Е.Г., Пак Л.В. Механизм управления прибылью предприятия. Вестник Уральского института экономики, управления и права. 2019. № 3. С. 7-14.
18. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : ред. А.П. Градов, Б.И. Кузин. СПб.: Специальная литература, 1996. 512 с.
19. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография : ред. Ю.П. Анискин. М.: Омега-Л, 2009. 404 с.
20. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления : ред. В.В. Попков. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 295 с.
21. Чернявский Д.А. Антикризисное управление. К.: МАУП, 2000. 208 с.
22. Яржина Н.Н. Комплексность механизма управления предприятием. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 324-329.
23. Яшин Н.С., Григорян Е.С. Методология стратегической устойчивости предприятия. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. № 1(55). С. 18-22.

1. Antonova A.A. Formyrovanye kompleksnogo mekhanizma upravleniya korporatyvnyy obrazovanyiam. Vestnyk Saratovskoho hosudarstvennogo sotsyalno-ekonomicheskoho unyversyteta. 2014. № 4(53). S. 27-31.
2. Vasylenko A.V. Menedzhment ustoichyvoho rozvytyia predpriatyi: monohrafiya. K.: Tsentr uchebnoi lyteratury, 2005. 648 s.
3. Hutsaliuk O.M. Upravlinnia intehratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpriumstv: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia. Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2018. 424 s.
4. Dubrova O.S. Stratehichna stiikist pidpriumstva: skladovi ta napriamy yii zabezpechennia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo unyversytetu. 2010. Т. 1. № 1. S. 15-19.
5. Kleiner H.B. Predpriatyie v nestablynoi ekonomicheskoi srede: rysky, stratehy, bezopasnost. M.: Ekonomyka, 1997. 288 s.
6. Kozachenko H.V., Voronkova A.E., Nazarov V.V. Malyy byznes: ustoichyost y kompensatornye vozmozhnosti: monohrafiya. K.: Lybra, 2003. 328 s.
7. Kruhlov M.Y. Stratehycheskoe upravlenye kompaniei. M.: Russkaia delovaia lyteratura, 1998. 768 s.
8. Kunitsyn S.V. Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriumstv turystychno-rekreatsiinoi sfery: monohrafiya. Simferopol: Krymnavchpedderzhavvydav, 2012. 454 s.
9. Myntsberh H., Apstrend B., Lempel Dzh. Shkoly stratehyi. M.: Knyha po trebovaniy, 2017. 330 s.
10. Permynov V.L. Teoretycheskye podkhodu k probleme sovershenstvovaniya ekonomicheskoho mekhanizma struktur korporatyvnogo typu v usloviakh nestablynosti. ETAP: Ekonomicheskaiya teoriya, analiz, praktyka. 2015. № 6. S. 80-94.
11. Pyhul N.H. Upravlenye prybyliu predpriatyia. Problemy y perspektyvy rozvytyia bankovskoi systemy Ukrayni. 2010. № 8. S. 125-132.
12. Pylypenko A.A., Yeremeichuk R.A. Formuvannia stratehii stiikoho rozvytku intehrovanoho obiednannia pidpriumstv. Biznes Inform. 2017. № 8. S. 198-205.

13. Pylypenko A.A., Lytvynenko A.O. Orhanizatsiia upravlinnia rozvytkom materialno-tekhnichnoi bazy pidpriemstva: monohrafiia. Kharkiv: FOP Zdorovyi Ya.A., 2015. 236 s.
14. Popov R.A. Antykryzysnoe upravlenye. M.: YNFRA-M, 2003. 429 s.
15. Pukhalskyi A.N., Korsun K.P., Cherdantseva O.V. Formyrovanye mekhanyzma ustoichyvoho rozvytyia predpriyatya. Vestnyk NHU. Seryi: Sotsyalno-ekonomycheskye nauky. 2012. T. 1. № 12. S. 26-39.
16. Pushkar A.Y., Tryded A.N., Kolos A.L. Antykryzysnoe upravlenye: modely, stratehiy, mekhanyzmy: nauchnoe yzdanye. Kharkov: OOO «Model vselennoi», 2001. 452 s.
17. Spodareva E.H., Pak L.V. Mekhanyzm upravleniya prybyliu predpriyatya. Vestnyk Uralskoho ynstytuta ekonomyky, upravleniya y prava. 2019. № 3. S. 7-14.
18. Stratehiya y taktyka antykryzysnoho upravleniya fyrmoy : red. A.P. Hradov, B.Y. Kuzyn. SPb.: Spetsyalnaia lyteratura, 1996. 512 s.
19. Upravlenye korporatyvnymy yzmeneniyamy po kryteriyu ustoichyvosti: monohrafiya : red. Yu.P. Anyskyn. M.: Omeha-L, 2009. 404 s.
20. Ustoichyvoe ekonomycheskoe rozvytye v usloviakh hlobalyzatsyy y ekonomyky znanyi: kontseptualnye osnovy teoryy y praktyky upravleniya : red. V.V. Popkov. M.: ZAO «Yzdatelstvo «Ekonomyka», 2007. 295 s.
21. Cherniavskiy D.A. Antykryzysnoe upravlenye. K.: MAUP, 2000. 208 s.
22. Iarkyna N.N. Kompleksnost mekhanyzma upravleniya predpriyatem. Biznes Inform. 2014. № 4. S. 324-329.
23. Iashyn N.S., Hryhorian E.S. Metodolohiya stratehicheskoi ustoichyvosti predpriyatya. Vestnyk Saratovskoho hosudarstvennoho sotsyalno-ekonomycheskoho unyversyteta. 2015. № 1(55). S. 18-22