

УДК: 658.15; DOI: 10.31388/2519-884X-2022-45-29-37

Захарова Н. Ю., к.е.н., доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Обґрунтовано риси антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та доведено необхідність побудови такої системи, що дозволяє конструктивно та швидко реагувати на зміни, які загрожують його ефективному функціонуванню. На основі особливостей сьогодення виокремлено етапи впровадження антикризового управління на підприємстві. Визначено мету антикризового управління в період потенційно можливого настання кризової ситуації, в умовах безпосереднього впливу кризи, а також після завершення активної її фази. Конкретизовано основні завдання антикризового управління в рамках окремих напрямів його здійснення.

Ключові слова: антикризове управління на підприємстві, менеджмент, криза, банкрутство, платоспроможність, моніторинг стану підприємства, превентивність.

JEL code classification: G34

Zakharova N. Y., PhD, Associate Professor
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

FUNDAMENTALS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. The author substantiates the main features of anti-crisis management of the enterprise in conditions of uncertainty and proves the need to build a system that allows constructively and quickly respond to changes that threaten its effective functioning. To better understand the process of crisis management, the essence of this concept is analyzed in detail and four basic approaches to its definition are identified. It is substantiated that anti-crisis management of the enterprise requires the use of a set of tools, methods and techniques of modern management to address issues of preventing and overcoming crises, preventing bankruptcy, ensuring financial recovery of the enterprise and working out its further effective development in the short and long term. Based on the peculiarities of today, the stages of implementation of anti-crisis management at the enterprise are singled out. The purpose of anti-crisis management in the period of potentially possible crisis situation, in the conditions of direct impact of the crisis, as well as after the end of its active phase is determined. The importance of financial aspects of the enterprise in the process of crisis management is emphasized. The main objectives of the assessment during the monitoring of financial condition, in particular property status, financial stability, solvency and liquidity, profitability and business activity are highlighted. It is noted that a certain signal system should be used to prevent the threat of bankruptcy at the enterprise. It is emphasized that the existing methods of assessing the probability of bankruptcy allow to predict it with some degree of probability and therefore none of them can claim to be used as universal.

The main tasks of anti-crisis management within certain areas of its implementation are specified, including production, marketing, finance, management, innovation and investment, organizational structure and personnel.

Keywords: anti-crisis management at the enterprise, management, crisis, bankruptcy, solvency, monitoring of the state of the enterprise, prevention.

Постановка проблеми. Управління фінансово-економічною діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання пов'язане з комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на різні аспекти її здійснення. Складність зовнішніх умов підсилюється загрозливими викликами сьогодення. На Всесвітньому Економічному Форумі оприлюднено Звіт про глобальні

ризиків (The Global Risks Report 2021), у якому зазначено, що ризик інфекційних захворювань, пов'язаний з пандемією Covid-19 у 2021 році знаходиться на першому місці, тоді як у 2020 році цей ризик займав 10 місце. Одними із важливих ризиків залишаються зміни клімату та погіршення екологічної ситуації загалом. До найбільш

вірогідних ризиків відносять: втрату
біорізноманіття, масові безлади,

кризу природних ресурсів, шкоду навколишньому середовищу, життєві кризи, зміну погодних умов, економічні кризи та серйозні зміни і погіршення умов для технічних досягнень [1]. Крім того, до зовнішніх ризиків відносяться зміни політичної, економічної й соціальної ситуації в країні, рівень корупції, нестабільне законодавство тощо.

Внутрішні чинники, що можуть викликати нестабільність функціонування підприємств і привести до кризи, є індивідуальними та залежать від внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. До них можна віднести недостатню опрацьовану стратегію розвитку підприємства, низьку якість менеджменту, розбалансованість організаційної структури, недоліки у виробничій сфері, логістичні проблеми, неналежний рівень маркетингу та втрату ринків збуту продукції, нестійкий фінансовий стан, низьку ефективність використання ресурсів тощо.

Зазначимо, що в кризовій ситуації ймовірність настання подій, а отже рівень впливу різних чинників, однозначно не встановлені й обумовлюються складністю і динамізмом. Отже, в кінцевому підсумку, кожен власник бізнесу повинен прийняти рішення щодо його подальшого функціонування й розвитку. У цьому разі підприємство стикнеться з необхідністю впровадження дієвої системи антикризового управління, яка б забезпечила позитивні результати як в коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи антикризового управління на підприємстві висвітлені у наукових працях таких вчених як Азаренкова Г. М., Бланк І. О., Василенко В. О., Градов А. П., Грязнова А. Г., Ільїн С. С., Короткова Е. М., Лігоненко Л. О., Мінаєв Е. С., Ситник Л. С., Терещенко О. О., Чернявський А. Д., Чібісова І. В. Проте, важливим вбачається не тільки обґрунтування основних теоретичних засад антикризового управління, а й виокремлення перспективних напрямів його вдосконалення та переорієнтація процесу фінансового оздоровлення з урахуванням особливостей, що супроводжують сучасний економічний розвиток країни.

Мета роботи. Метою статті є встановлення особливостей здійснення антикризового управління підприємством для зниження негативних наслідків кризи, що спричинена різними факторами, а також окреслення основних елементів системи, що дозволяє конструктивно та швидко реагувати на зміни, які загрожують його ефективному функціонуванню.

Виклад основного матеріалу. Швидкий розвиток і доступність новітніх технологій, можливості залучення інвестицій задля виведення підприємства із кризи вимагають від керівництва побудови певної стратегії і тактики його розвитку. Вирішення цієї проблеми на початковому етапі можливе лише з використанням принципів антикризового управління, що дасть змогу запобігати проявам негативних явищ у бізнесі та забезпечить фінансову стабільність й рівновагу підприємства.

Основними рисами антикризового управління в умовах невизначеності, які є актуальними для сьогодення вважаємо такі:

- виявлення кризових ситуацій, що загрожують діяльності підприємства, оцінка можливих втрат та розробка превентивних заходів;
- оперативне реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що потенційно можуть вплинути на траєкторію розвитку підприємства;
- розробка певної програми дій щодо виведення підприємства із кризового стану та його фінансового оздоровлення;
- мобільність і динамічність прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсів та впровадження програм;
- здатність виокремлювати шляхи виходу з кризової ситуації, які б відповідали місії та пріоритетним завданням розвитку підприємства;
- забезпечення можливості ефективної роботи підприємства в умовах кризи на основі використання заздалегідь обґрунтованих варіантів розвитку подій та їх вчасної корекції.

Для більш глибокого розуміння процесу антикризового управління слід детально проаналізувати сутність цього поняття. Характеризуючи підходи щодо його визначення слід відзначити, що існує ряд

розбіжностей у думках вчених. Більш широкий погляд вбачає обґрунтування особливостей управління підприємством в умовах загальної економічної кризи в країні. У вузькому плані ця диференція стосується управління підприємством, яке опинилося в кризовій ситуації або на порозі банкрутства внаслідок неефективного менеджменту.

Загалом можна виокремити такі підходи щодо визначення антикризового управління.

1. *Прихильники першого підходу* визначають антикризове управління як специфічне управління підприємством або ряд заходів, що пов'язані з ідентифікацією, попередженням та подоланням кризових явищ, недопущення банкрутства. Цей підхід є найбільш поширеним у працях вчених, і, на нашу думку, найбільш обґрунтованим.

Так, Старинець О. Г. визначає антикризове управління підприємства як комплекс постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу щодо запобігання, попередження та подолання кризових явищ або усунення їх негативних наслідків на основі використання всього потенціалу відповідного підприємства [2].

Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. вважають, антикризове управління такою системою управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [3, с. 22].

Оліярник В., Дідух У. трактують антикризове управління як систему заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [4].

Лігоненко Л. О. вважає, що антикризове управління - спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення

життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [5].

За думкою Василенка В. О. антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [6].

2. *Представники другого підходу* вважають, що антикризове управління спрямоване на підтримання певного рівня ефективності господарської діяльності та забезпечення можливості її підвищення, формування перспектив подальшого розвитку підприємства. З одного боку у такому трактуванні є певна логіка. Однак, виходячи з того, що метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку і, відповідно, формування певного рівня ефективності, антикризове управління повинно мати свої специфічні завдання, ризи й підходи до його здійснення.

Так, Шварц І. В. зазначає, що антикризовий менеджмент полягає у плануванні та проведенні заходів по збереженню та покращенню базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників [7].

Ситник Л. С. трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протипагу екстенсивному розвитку [8].

3. *Представники третього підходу* пов'язують антикризове управління з питаннями недопущення неплатоспроможності підприємства або відновленням його платоспроможності. На наш погляд такий підхід дещо звужує мету антикризового управління та відповідні засоби його здійснення, оскільки платоспроможність в цілому характеризується лише наявністю у достатньому обсязі коштів на банківських рахунках та відсутністю прострочених поточних зобов'язань. Інші фінансово-економічні результати діяльності

підприємства в такому випадку залишаються поза увагою антикризового менеджменту.

У своїх працях Мінаєва Е. С. та Панагушина В. П. зазначають, що антикризове управління має попередити неплатоспроможність підприємства, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги [9].

За думкою Кошкіна В. І. антикризове управління – це система заходів із відновлення

платоспроможності підприємства [10].

4. *Четвертий підхід* базується на тому, що антикризове управління пов'язане з різними ризиками, що супроводжують здійснення господарської діяльності та пошуками можливостей його нейтралізації або зменшення. Погоджуючись з тим, що ризик є невід'ємною складовою ведення будь-якого бізнесу, слід підкреслити існування ряду відмінностей в управлінні ризиками та антикризовому управлінні на підприємстві.

У своїх працях Терещенко О. О. зазначає, що антикризове управління передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [11].

Існують й інші позиції щодо трактування сутності антикризового управління, які мають менше поширення ніж наведені вище.

Підсумовуючи зазначимо, що авторка схиляється до думки прихильників першого підходу, оскільки сьогодення вимагає використання комплексу засобів, способів, методів та інструментів сучасного менеджменту щодо вирішення питань попередження та подолання кризових явищ, недопущення банкрутства, забезпечення фінансового оздоровлення підприємства і опрацювання напрямів його подальшого ефективного розвитку в коротко- і довгостроковій перспективі.

Виходячи з сутності досліджуваного питання можна виокремити основні етапи впровадження антикризового управління на підприємстві.

1. Постійний моніторинг поточного стану підприємства:

- аналіз фінансового стану підприємства (ліквідність, платоспроможність, майновий стан, фінансова стійкість, ділова активність);

- аналіз основних параметрів розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства;

- аналіз маркетингової діяльності підприємства;

- аналіз ефективності діяльності підприємства, окремих її напрямів, виробництва певних видів продукції;

- діагностика вірогідності банкрутства підприємства.

2. Виявлення рівня загрози настання кризових явищ, оцінка можливих втрат та розробка превентивних заходів.

3. Оцінка наявних ресурсів, в т.ч. і фінансових, та можливостей їх додаткового залучення задля реалізації поставлених цілей.

4. Розробка плану антикризового управління підприємством і опрацювання конкретних механізмів його здійснення.

5. Забезпечення ефективної організації і координації дій в процесі антикризового управління підприємством.

6. Використання новітніх технологій в системі антикризового управління.

7. Корегування основних завдань подальшого розвитку підприємства, їх адаптація до місії його діяльності.

8. Контроль реалізації плану антикризового управління підприємством.

Деталізуючи процес антикризового управління необхідно врахувати його особливості на різних етапах діяльності підприємств, а саме в період потенційно можливого настання кризової ситуації, в умовах безпосереднього впливу кризи, а також після її завершення (рис. 1).

Відомо, що невдале антикризове управління може завершитися банкрутством підприємства, що передбачає застосування судових процедур, які застосовуються щодо боржника (рис. 2).

Важливою складовою процесу антикризового управління є увага до фінансових аспектів діяльності підприємства. З одного боку: постійний моніторинг фінансового стану підприємства повинен надавати інформацію щодо

ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, рівня його кредитоспроможності, підприємницького ризику, можливостей погашення зобов'язань, здатності до нарощування активів, залучення інвестицій. При цьому відзначимо, що на основі оцінки його складових, визначаються певні специфічні напрями в роботі підприємства:

а) за допомогою аналізу майнового стану оцінюється склад, структура та динаміка майна і джерел формування капіталу;

б) на основі оцінки фінансової стійкості визначається ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, рівень фінансового ризику, можливість здійснювати фінансування за рахунок влас-



Рис. 1 Мета антикризового управління на різних стадіях настання кризи

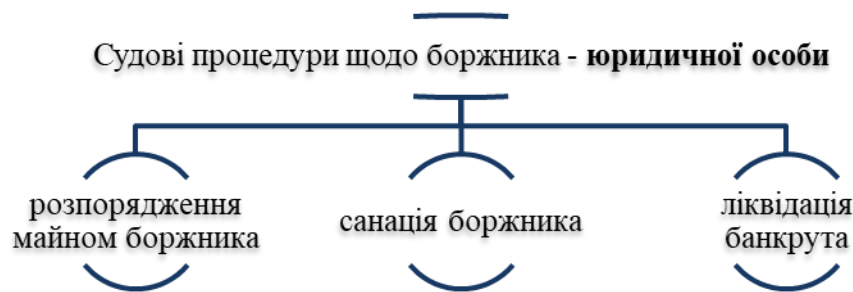


Рис. 2 Судові процедури, які застосовуються щодо боржника – юридичної особи
Джерело: складено автором на основі [12].

них фінансових ресурсів, встановленні зони і запасу фінансової стійкості [13];

в) оцінка платоспроможності і ліквідності дає інформацію про можливості підприємства погашати свої зобов'язання з урахуванням швидкісної здатності трансформувати активи у грошову форму у міру настання строків її покриття та виявляти причини негативних змін у платіжних можливостях підприємства;

г) показники прибутковості свідчать про ефективність діяльності підприємств різних форм господарювання;

д) ділова активність характеризує усю

сукупність зусиль підприємства щодо просування на ринках продукції, праці, капіталу шляхом визначення рівня виконання плану за основними показниками, забезпечення заданих темпів їх зростання та ефективності використання ресурсів.

З іншого боку: повинна використовуватися певна сигнальна система попередження щодо загрози настання банкрутства, методи оцінки ймовірності настання якого вчені згрупують наступним чином [14]: експертні методи (метод Аргенті, метод Скоуна, методика компанії ERNST&WHINNEY); економіко-

математичні методи (дискримінантний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання); штучні інтелектуальні системи (діагностичні експертні системи та системи нейромережових обчислень); методи оцінки фінансового стану.

Багато з наведених методів не адаптовані до вітчизняних умов, не враховують більшості важливих показників, іноді суперечать один одному і тому дозволяють

прогнозувати банкрутство підприємства з тією або іншою мірою вірогідності.

Отже, жоден з них не може претендувати на використання як універсальний. Формуючи загальне уявлення про комплексність антикризового управління підприємством виділимо основні напрямки, які потребують концентрації управлінських зусиль з боку менеджерів (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями антикризового управління підприємством

Напрями антикризового управління	Основні завдання, що повинні вирішуватися в рамках конкретного напрямку
Виробництво	Розробка антикризової програми виробництва Вибір ефективної технології виробництва Забезпечення екологічної складової виробництва Використання прогресивних методів контролю якості Використання передових форм організації виробництва Використання прогресивних методів організації праці Забезпечення рівномірності і ритмічності товаропостачання Спрямування на забезпечення соціальної ефективності Підвищення ефективності використання ресурсів, виробництва окремих видів продукції тощо
Маркетинг	Створення дієвої системи моніторингу кон'юнктури ринку Оцінка прогнозування власних можливостей підприємства та активності конкурентів Удосконалення маркетингового комплексу в умовах фінансових обмежень Обґрунтування стратегій ціноутворення Формування допустимого рівня комерційного ризику Обґрунтування маркетингових стратегій і маркетингових програм Використання ефективної реклами Системи управління логістичною діяльністю підприємства
Фінанси	Забезпечення фінансової безпеки підприємства Збереження фінансової рівноваги в умовах невизначеності Формування стабільного рівня прибутковості ведення бізнесу Забезпечення прийняттого рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування Формування допустимого у певних умовах рівня ризику Корегування фінансової стратегії підприємства
Менеджмент	Посилення взаємодії на основі корпоративності, взаємоприйнятності, ініціативності Забезпечення необхідного ступеня неформального управління Здійснення мотивування, що орієнтоване на антикризові ситуації Координація діяльності шляхом створення загального бачення цілей і стратегії підприємства Формування системи оцінки наслідків рішень та альтернатив Побудова система ситуаційного реагування і контролю
Інновації та інвестиції	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства Забезпечення конкурентоспроможності підприємства Формування умов для інноваційного розвитку підприємства Орієнтація на потреби ринку з урахуванням створення продукції або послуг, що мають конкурентні переваги Обґрунтування інвестиційної поведінки і розробка інвестиційної політики підприємства в умовах виходу із кризи і після неї
Організаційна структура	Підвищення гнучкості організаційної структури підприємства Приведення рівня техніко-технологічного забезпечення підприємства у відповідність з антикризовою програмою

	<p>Підвищення якості інформаційного забезпечення в умовах антикризового управління</p> <p>Забезпечення дієвості і співпраці різних відділів, ділянок й підрозділів для оперативного реагування на зміни ситуації</p>
Персонал	<p>Забезпечення підвищення зацікавленості персоналу в отриманні результатів, участь співробітників у прийнятті рішень</p> <p>Дотримання балансу інтересів керівників і персоналу підприємства</p> <p>Формування чіткої відповідності між досвідом, кваліфікацією, навичками персоналу і функціями, що виконуються</p> <p>Психологічна переорієнтація персоналу на роботу в умовах виходу з кризової ситуації</p> <p>Використання сучасних технологій управління персоналом</p>

Висновки. Важливо відзначити, що необхідно розрізняти підходи до управління підприємством в умовах кризи, що насувається й такої, що вже розпочалась. Отже, для побудови антикризового управління, яке б давало бажаний ефект повинен бути розроблений комплекс превентивних заходів, що дозволять своєчасно відреагувати на зміну факторів внутрішнього (виробничих, фінансових, організаційних та ін.) та зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних та ін.) і передбачити настання кризи, а також усунути можливі негативні наслідки.

За умови настання кризи антикризове управління покликане на основі сучасних механізмів менеджменту забезпечити її подолання, створити умови для фінансового оздоровлення підприємства, включаючи

відновлення його ліквідності і платоспроможності, сформувавши напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства й опрацювати заходи його подальшого ефективного розвитку у відповідності з місією та стратегією діяльності.

Важливо підкреслити, якщо неефективний менеджмент не є основною причиною кризового становища підприємства, а останнє пов'язане із загальним падінням економічних показників розвитку країни виникає необхідність системної і комплексної підтримки бізнесу з боку держави. Вона може стосуватися податкової, кредитної, інвестиційної, страхової та інших сфер й безпосередньо впливатиме на формування позитивних змін у діяльності окремих суб'єктів господарювання та сприятиме їх виходу з кризи.

Список використаних джерел

1. The Global Risks Report 2021. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (дата звернення 11.01.2022).
2. Старинець О. Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами : сучасний стан, тенденції та перспективи. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/4.pdf. (дата звернення 12.12.2021).
3. Рамазанов С. К., Степаненко С. К., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління. Луганськ: СЛУ, 2004. 191 с.
4. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_3_2014_11_25/antikrizove_upravlinnja_pidpriemstvom_v_suchasnik_h_umovakh_gospodarjuvannja/69-1-0-1119 (дата звернення 07.12.2021).
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2008. 229 с.
8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
9. Минаев Э. С., Панагушина В. П. Антикризисное управление: учебник. Москва: ПРИОР, 1998. 432 с.
10. Кошкин В. И. Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. 512 с.
11. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
12. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018р. № 2597- VIII, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 17.12.2021).
13. Захарова Н. Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 307-315.
14. Чібісова І. В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. URL : [http://kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/64.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf). (дата звернення 17.11.2021).

References

1. Zvit pro hlobal'ni ryzyky za 2021 rik [The Global Risks Report 2021](2021). Retrieved from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf [in English].
2. Starynets' O. H. (2019). Antykryzove upravlinnja vitchyznyanymy telekomunikatsiynymy pidpryemstvamy: suchasnyy stan, tendentsiyi ta perspektivy [Anti-crisis management of domestic telecommunications companies: current status, trends and prospects] URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/4.pdf [in Ukrainian].
3. Ramazanov S. K., Stepanenko S. K., Tymashova L. A. (2004) Tekhnolohiyi antykryzovoho upravlinnja [Crisis management technologies] Lugansk: SNU [in Ukrainian].

4. Oliyarnyk V., Didukh U. (2014) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Anti-crisis management of the enterprise in modern business conditions]. – http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_3_2014_11_25/antikrizove_upravlinnja_pidpriemstvom_v_suchasnikh_umovakh_gospodarjuvannja/69-1-0-1119 [in Ukrainian].
5. Lihonenko L. O. (2005) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: pidruchnyk [Anti-crisis management of the enterprise] Kyiv: KNTEU [in Ukrainian].
6. Vasylenko V. O. (2003) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise] Kyiv: CUL [in Ukrainian].
7. Shvarts I. V. (2008) Mekhanizm zabezpechennya efektyvnosti antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom (na prykladi mashynobudivnykh pidpryyemstv) [The mechanism of ensuring the effectiveness of crisis management of the enterprise (on the example of machine-building enterprises)] Khmelnytsky [in Ukrainian].
8. Sytnyk L. S. (2000) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise]. Donetsk: IEP NAS of Ukraine [in Ukrainian].
9. Minayev E .S., Panagushina V. P. (1998). Antikrizisnoye upravleniye [Anti-crisis management]. Moscow: PRIOR [in Russian].
10. Koshkin V. I. (2000) Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management] Moscow: INFRA-M [in Russian].
11. Tereshchenko O. O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise] Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
12. Kodeks Ukrayiny z protsedur bankrutstva [Bankruptcy Procedure Code of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> [in Ukrainian].
13. Zakharova N. Yu. (2020). Pidkhody do formuvannya y otsinky finansovoyi stiykosti pidpryyemstva [Approaches to the formation and assessment of financial stability of the enterprise] *Business Inform*, 10, 307-315. [in Ukrainian].
14. Chibisova I.V. (2012) Metody otsinky i prohnozuvannya bankrut-stva pidpryyemstv [Methods of assessing and forecasting the bankruptcy of enterprises]. URL: [http://kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/64.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf) [in Ukrainian].