DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69)

УДК 338

*О. В. Мізіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і державного управління,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
К. О. Криворучко,
магістрант, кафедра менеджменту і державного управління,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

*O. V. Mizina
PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of management
and public administration, Donetsk National Technical University, Pokrovsk
K. O. Kryvoruchko
Master's degree student, department of management and public administration, Donetsk
National Technical University, Pokrovsk*

ANTICRISIS MANAGEMENT IN THE MODERN MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті досліджуються питання використання методів антикризового управління у системі менеджменту підприємства. Визначено актуальність дослідження методів антикризового управління у складі методів менеджменту підприємств. Проведено аналіз теоретичних розробок щодо визначення сутності кризових явищ, визначена роль кризових явищ у розвитку підприємств, проаналізовано поняття сутності антикризового управління, визначені завдання антикризового управління у системі менеджменту підприємства. Доведено, що реалізація ефективної системи антикризового управління сучасним підприємством повинна ґрунтуватися на основних положеннях компетентнісного підходу. Розглянуто значення діагностики в передбаченні кризи. Обґрунтовано, що антикризове управління є поняттям більш широким, ніж управління лише фінансовою сферою. Однак, саме показники фінансового стану можуть служити найбільш наочними індикаторами негативних змін. Розглянуто та критично проаналізовано ряд методів комплексної оцінки можливості настання кризи та здійснено вибір найбільш прийнятної для умов діяльності вітчизняних підприємств. Здійснено аналіз стану підприємства на основі наведених фінансових коефіцієнтів промислового підприємства, наведені та проаналізовані найбільш поширені методи подолання кризового становища на підприємстві. Запропоновано метод подолання кризового становища на промисловому підприємстві та наведені рекомендації щодо уникнення нестійкого ринкового положення у подальшій роботі підприємства. Проаналізовано перспективу подальшого розвитку антикризового управління у системі менеджменту підприємств.

The article deals with the question of the use of methods of crisis management in the enterprise management system. The relevance of the research of methods of crisis management in the composition of enterprise management methods is determined. The analysis of theoretical developments to determine the essence of crisis phenomena, the role of crisis phenomena in the development of enterprises is determined, the concept of the essence of crisis management, the definition of the problem of crisis management in the enterprise management system is analyzed. It is proved that realization of an effective system of crisis management of a modern enterprise should be based on the main provisions of the competent approach. The significance of diagnostics in anticipation of crisis is considered. It is substantiated that anti-crisis management is a broader concept than management only in the financial sphere. However, it is the indicators of the financial state that can serve as the most visible indicators of negative changes. A number of methods of integrated assessment of the possibility of a crisis came to be considered and critically analyzed, and the choice of the most suitable for the conditions of activity of domestic enterprises was made. The analysis of the state of the enterprise on the basis of the indicated financial ratios of the industrial enterprise is carried out, the most common methods of overcoming the crisis situation at the enterprise are outlined and analyzed. The method of overcoming the crisis situation at the industrial enterprise and the recommendations for avoiding the unstable market position in the further work of the enterprise are given. The perspective of further development of crisis management in the system of enterprise management is analyzed.

Ключові слова: антикризове управління; фінансові коефіцієнти; індекс рейтингової оцінки підприємства; методи антикризового менеджменту.

Keywords: crisis management; financial ratios; rating company's rating index; methods of crisis management.

Постановка проблеми. На будь яке підприємство під час його діяльності впливає велика кількість чинників, які з плином часу можуть спричинити кризову ситуацію, що має вплив на показники його діяльності. Виникнення кризового стану - це не одномоментний процес, але, слід пам'ятати, що цей процес є об'єктивним та неминучим економічним процесом в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Криза є переломним етапом функціонування та розвитку підприємства, саме вона дає поштовх до інтенсифікації його розвитку. Цей фактор пояснює розвиток такої специфічної діяльності, як антикризове управління. Для проведення ефективного антикризового управління на практиці використовуються методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами провести оцінку ризиків, фінансового стану, прогноз майбутніх тенденцій розвитку.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що економіка – наука, яка постійно розвивається, а отже, з нею міняється й система управління підприємствами. До того ж, у час швидкого технічного розвитку необхідно постійно шукати нові шляхи для більш ефективного використання ресурсів та управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням антикризового управління як на рівні країни, так й окремих суб'єктів господарювання, присвячено досить велику кількість досліджень. Багато уваги антикризовому управлінню приділили такі вчені, як В. Бандурин [1], З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева [2], С.Г. Беляєв [3], Л.О. Лігоненко [4]. В їх роботах, поряд з іншими аспектами, розглядаються загальні теоретичні підходи до сутності антикризового управління та його завдання у системі менеджменту підприємств. Між тим, залишається коло питань, що потребують подальшого вивчення, щодо теоретичних передумов та практичного провадження методів антикризового управління, особливо з урахуванням специфіки галузевої приналежності промислових підприємств.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі теоретичних розробок щодо використання методів антикризового управління на підприємствах відповідно до сучасного стану економіки та розробці пропозицій щодо проведення аналізу діяльності та подолання кризового становища на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Нестійкий стан економіки України обумовлює високу вірогідність криз на вітчизняних підприємствах. Більш за все уразливими є підприємства малого та середнього бізнесу. Криза на підприємствах відбувається поступово. Оскільки кризові явища є об'єктивними процесами, що відображають циклічний характер життєдіяльності соціально-економічних систем, то їх неможливо

позбутися повністю. Однак гостроту криз можна та необхідно зменшувати за допомогою урахування їх особливостей та своєчасного розпізнавання їх наближення.

На сучасному етапі економічного розвитку країни залишається актуальною проблема управління фінансово нестабільними підприємствами. Саме для цих підприємств необхідність застосування результативної системи антикризового управління, яка дозволить як побороти кризове становище, так і запобігти йому у майбутньому та забезпечити стабільний розвиток, є найбільшою вимогою часу.

Менеджмент, націлений на виявлення ознак кризи та застосування необхідних передумов для їх попередження, уникнення, послаблення та подолання, для забезпечення функціонування підприємницьких структур, попередження їх банкрутства, визначають як антикризове управління на підприємстві [2, с. 495].

На рівні підприємства кризові менеджери повинні проводити постійний аналіз і контроль фінансово-економічної ситуації, розробляти нові стратегії управління, фінансування і маркетингу, враховуючи при цьому на якість продукції або послуг, розподіл витрат на постійні та змінні, підвищувати продуктивність, підвищувати мотивацію персоналу [5]. Це потребує наявності фахівців, здатних виявляти слабкі ланки у діяльності підприємства, використовувати дієві інструменти антикризового управління. Тому реалізація ефективної системи антикризового управління сучасним підприємством повинна ґрунтуватися на основних положеннях компетентнісного підходу. Власником ключових компетенцій є підприємство й ці компетенції формуються на основі його унікального досвіду, здібностей персоналу, систематичного аналізу ринкової інформації, інноваціях, гнучкості системи управління [6, с. 81]. Але не менше значення має професійна компетенція менеджера, тобто вміння використати знання, навички, досвід в конкретно даних умовах, досягнувши при цьому максимально позитивного результату.

Кваліфікована діяльність менеджменту підприємства передбачає вміння виявляти негативні зміни, що можуть привести до кризи. Першим етапом в передбаченні кризи є діагностика стану підприємства. Діагностика – це оцінка стану підприємства з метою визначення проблем його розвитку і ймовірності кризи та формулювання висновку про його стан на дату завершення цього дослідження і в майбутньому. Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на коригування роботи всіх складових елементів системи і методів їх реалізації. Не маючи чіткого уявлення про свій стан, неможливо розробити шляхи його корегування. Діагностичні завдання тісно пов'язані із завданнями прогнозу і аналізу походження.

Для діагностики проблеми важливим є збір та аналіз зовнішньої і внутрішньої інформації про об'єкт. Така інформація може бути зібрана з використанням формальних методів аналізу ринку, фінансових звітів, інтерв'ю, запрошень консультанта з питань управління, опитувань співробітників і т. д.

З огляду на різноманітність кризових явищ і багатоваріантність їх проявів, різні методи управління кризою можуть використовуватися як по окремим параметрам кризового явища, так і в кризовій ситуації в цілому. Для організації ефективної роботи підприємства доцільно проводити регулярні перевірки його стану. Це допоможе не тільки підвищити ефективність роботи, а й попередити несприятливі ситуації, що загрожують стійкому ринковому становищу підприємства. Антикризове управління це саме той напрямок управління, що включає в себе й аналіз господарської діяльності підприємства, й методи боротьби з неплатоспроможністю підприємств та виведенням його з кризового стану, й методи стратегічного управління. Тобто антикризове управління є поняттям більш широким, ніж управління лише фінансовою сферою [6, с. 80]. Але, саме показники фінансового стану можуть служити найбільш наочними індикаторами негативних змін.

Основними методичними підходами до аналізу фінансового стану підприємства є: загальна оцінка майна підприємства та визначення його ринкової усталеності; аналіз взаємозв'язку активу і пасиву балансу (показники фінансової усталеності, визначення типу фінансової усталеності); визначення показників інтенсивності та ефективності використання капіталу підприємства; аналіз платоспроможності і використання методів прогнозування кризового розвитку підприємства.

На сьогодні економічна наука має велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування фінансових показників, в тому числі ті, що стосуються оцінки ймовірності банкрутства. На Западі більш розповсюджений метод Альтмана. Для побудови індексу Е. Альтман досліджував 66 підприємств, половина яких збанкрутувала в період між 1946 і 1965 рр., а половина працювала успішно, і 22 аналітичні коефіцієнти, які могли бути корисні для прогнозування можливого банкрутства. З цих показників він відібрав п'ять найбільш значущих і побудував багатофакторне регресійне рівняння. Таким чином, індекс Альтмана являє собою функцію від показників, які характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за попередній період. Проте, цей метод не є дієвим у випадку аналізу вітчизняних підприємств з огляду на передумови використання статистичних моделей (у тому числі, подібність умов господарювання, термінології, методики розрахунку вхідних показників).

Іншим розповсюдженим підходом є - оцінка фінансового стану підприємства за методикою Бівера. Відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства. З метою діагностики банкрутства він рекомендував дослідити тренди показників, що наведені у таблиці 1.

Проте, ця методика також є спробою пристосувати закордонні моделі до вітчизняних законодавства та звітності, при цьому досить однобічно характеризує діяльність підприємства, тому її не можна вважати універсальною для прогнозу банкрутства.

Таблиця 1.
Методика розрахунку показників Бівера

Показники	Розрахунок	Значення показників		
		для стійких компаній	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства
1. Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток - Амортизація) / (Довгостр. зобов'язання + Короткостр. зобов'язання)	0,4- 0,45	>0,17	>-0,15
2. Рентабельність активів	(Чистий прибуток / Активи) x 100%	6-8	>4	>-22
3. Фінансовий леверидж	(Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання) / Активи	≤37	≤50	≤80
4. Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал – Позаоборотні активи) / Активи	>0,4	≤0,3	≤0,06
5. Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання	≤3,2	≤2	≤1

Найбільш прийнятним методом оцінки ймовірності банкрутства є метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) [7]. Р. С. Сайфулін запропонував використати для експрес-оцінки фінансового стану підприємства рейтингове число, що розраховується підсумовуванням фактичних значень, або розраховується для кожного об'єкту за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^L \frac{1}{LN} K_i, \quad (1)$$

де L - число показників, використовуваних для рейтингової оцінки;

N_i - нормативний рівень для коефіцієнта;

K_i - i -й коефіцієнт;

$\frac{1}{LN_i}$ - ваговий індекс i - коефіцієнта за формулою 1.

Вагові коефіцієнти дозволяють надати відносну оцінку рівня відповідних показників щодо нормативного значення, встановленого для підприємств, які працюють саме в Україні. Проведемо оцінку ймовірності банкрутства на прикладі підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Це підприємство було створене у 2015 році та спеціалізується на комплексному сервісному обслуговуванні та ремонті об'єктів підприємств Групи Метінвест, промислового будівництва – від складання і монтажу до запуско-налагодження агрегатів.

Використаємо п'ять показників, які найбільш повно характеризують фінансовий стан: коефіцієнт автономії (K_a), коефіцієнт забезпеченості власними засобами ($K_{зк}$), коефіцієнт рентабельності діяльності ($K_{рл}$), коефіцієнт критичної ліквідності ($K_{кл}$), коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{п}$). Розраховані показники наведені в таблиці 2.

Таблиця 2.
Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс» за 2016-2017 роки

Показник	Нормативне значення	Роки (значення на кінець року)	
		2016	2017
K_a	>0,5	0,008	0,051
$K_{зк}$	>0,1	0,07	-0,89
$K_{рл}$	>0	0,018	0,023
$K_{кл}$	0,6 - 0,8	0,53	0,14
$K_{п}$	>1	1,07	0,53

Розрахуємо індекси рейтингової оцінки за 2016 та 2017 роки:

$$R_1 = \frac{1}{5 \times 0,5} \times 0,008 + \frac{1}{5 \times 0,1} \times 0,07 + \frac{1}{5 \times 0,1} \times 0,018 + \frac{1}{5 \times 0,7} \times 0,53 + \frac{1}{5 \times 1,02} \times 1,07 = 0,54$$

$$R_2 = \frac{1}{5 \times 0,5} \times 0,051 + \frac{1}{5 \times 0,1} \times (-0,89) + \frac{1}{5 \times 0,1} \times 0,023 + \frac{1}{5 \times 0,7} \times 0,14 + \frac{1}{5 \times 1,02} \times 0,53 = -1,19$$

Якщо $R \geq 1$, то фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний. Якщо $R < 1$, то фінансовий стан підприємства може бути визнано незадовільним. Так як значення $R_1 = 0,54$, це означає що у середньому значення показників відповідають нормативу лише приблизно на 54%, тобто у 2016 році імовірність банкрутства підприємства висока, при цьому на кінець 2017 року індекс має тенденцію до зниження, що свідчить про значне погіршення стану підприємства.

За наведеними даними можна визначити у чому, власне, полягає основна проблема. У найбільшому ступені нестача власних джерел фінансування при значній величині необігових активів обумовлює неможливість відчувати себе впевнено на ринку.

Розробляючи заходи щодо протидії кризі, слід враховувати, що всі методи антикризового управління поділяють на дві групи – тактичні та стратегічні.

Серед тактичних методів, перш за все, слід виділити санацію та даунсайзинг. Застосування цих методів націлене на швидке поліпшення фінансових показників компанії, тобто подолання наслідків кризи. Метод санації поєднує в собі сукупність фінансових, економічних, виробничих, технічних, організаційних і соціальних заходів, спрямованих на швидке поліпшення фінансових показників підприємства шляхом зміни структури активів і пасивів підприємства [8]. Реабілітаційні заходи повинні включати збереження, оренду та продаж основних засобів, які не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу соціальних об'єктів в муніципальну власність тощо. Не дивлячись на те, що результати санації в більшості випадків є тимчасовими, не можна відкидати важливу роль попереднього фінансового оздоровлення з метою підвищення ефективності реструктуризації та інших методів реформування.

Ще одним методом, що дозволяє швидко поліпшити роботу підприємства, є даунсайзинг, який характеризує здатність компанії адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища за рахунок скорочення виробничих потужностей та кількості персоналу компанії відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.

Однак у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану - неефективної системи управління. І це вимагає використання заходів більш тривалої дії. Застосування наступних методів направлено на поліпшення якісних характеристик підприємств.

Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку, використовується на початку створення підприємства з першими ознаками кризи. Цей метод полягає в об'єднанні в рамках однієї і тієї ж організації різних етапів виробництва і розподілу різних видів діяльності. Його застосування стає доцільним, коли це призводить до значної економії витрат.

Одним із сучасних методів кризового управління підприємством є регуляризація. Її основними заходами є:

- формування системи стратегічного планування і управлінського обліку;
- створення комплексної системи фінансового контролю та планування;
- створення автоматизованої системи обліку;
- впровадження повноцінних маркетингових послуг тощо [9].

За допомогою цього методу підприємства розробляють системи управління, які здатні вирішувати безліч складних завдань, пов'язаних з роботою в ринкових умовах і доступом до міжнародних ринків. Нові системи управління дозволяють направляти ресурси підприємства на подальший сталий розвиток.

Останнім часом набув поширення такий метод кризового управління, як реінжиніринг. Його суть полягає в переробці бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення додаткових зв'язків і операцій в бізнес-процесах, надмірного часу і інших ресурсів. Реінжиніринг дозволяє досягти різкого збільшення показників продуктивності, таких як продуктивність, час обслуговування або виробництво, вартість тощо.

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств, яка використовується на ранніх етапах життєвого циклу компанії, і коли криза неминуха. Реструктуризація спрямована перш за все на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості [10]. Реструктуризація – реалізація організаційних, економічних, правових, виробничих і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм управління, які можуть забезпечити фінансову реабілітацію компанії, збільшити обсяг виробництва конкурентоспроможної продукції, збільшити ефективність виробництва. Цей метод може бути пов'язаний зі змінами в організаційній структурі і системі управління підприємства та його капіталом з метою економічного і, в більшості випадків, організаційного поділу і вдосконалення бізнес-процесів.

Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування і самоврядування, тобто вони отримують певну ступінь економічної незалежності. Підприємство повинно використовувати цей метод, коли існуюча система управління не може забезпечити ефективне управління розвитком усіх областей діяльності в один і той же час.

Згідно того, що є причиною кризи, компанія повинна вибрати метод, який краще за інших усуне ці причини. Наприклад, для усунення кризи, яка пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, можна запропонувати використовувати реінжиніринг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства.

На кризові явища можливі такі реакції підприємства: активна; реактивна; планова.

Активний підхід швидко розкриває відхилення показників ефективності компанії від нормальних параметрів, аналізує причини та передбачає швидке вживання заходів для подолання причин і наслідків кризи. Можливий для невеликих швидкозростаючих фірм.

Використання реактивного підходу можливо на великих підприємствах, що характеризуються значною продуктивністю і можуть вжити антикризові заходи з певною затримкою, коли криза вже відбувається.

Плановий підхід передбачає постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозування виникнення кризових явищ. Може використовуватися підприємствами з сучасними системами управління, які можуть заздалегідь вживати заходів для запобігання кризи. Разом з тим елементи планового підходу повинні використовувати всі, без виключення, підприємства.

Як було виявлено, для підприємства ТОВ «Метінвест-Промсервіс» основною проблемою є нестача власних джерел фінансування, саме тому більшість розрахованих показників свідчать про його нестійкий фінансовий стан та велику вірогідність банкрутства. Для надання більш конкретних рекомендацій щодо виведення підприємства з кризового стану, необхідно визначити причину недостатнього забезпечення власними засобами. Назване підприємство існує на ринку тільки два роки та є структурним підрозділом великої компанії «Метінвест». Якщо поглибитися у деталі його роботи, то можна побачити, що його теперішнє становище спричинене розширенням підприємства та вкладенням коштів у основні засоби, що є характерним для етапу зростання. Зростаюча прибутковість підприємства на цьому етапі (про що свідчать відповідні показники) повинна бути використана шляхом спрямування додаткових засобів на формування власних джерел фінансування. Ефективною може стати й реструктуризація підприємства, у тому числі його активів, за участю головної компанії «Метінвест». Це дозволить даному підприємству втриматися на ринку, вийти на самозабезпечення та успішно вести господарську діяльність в подальшому. Для уникнення погіршення ситуації у стані підприємства необхідно постійно держати його на контролі антикризового менеджера.

Висновки. З огляду на певні тенденції спаду або зростання ризику кризи, необхідно уточнювати і змінювати тактику антикризового регулювання, розраховувати заздалегідь необхідні ресурси, щоб запобігти нестійкому становищу компанії на ринку. Для успішного здійснення антикризових заходів необхідно використовувати системний підхід для подолання кризової ситуації на підприємстві. Надання антикризовій діяльності систематичної основи дозволяє створити ефективну систему управління підприємством адекватну сучасним умовам ведення бізнесу. Проблема застосування антикризового управління в менеджменті підприємств все ще потребує більш детального вивчення задля розробки нових підходів до керування підприємством у кризовому становищі, методів подолання та передбачення кризового стану підприємства.

Література.

1. Бандурин В. Стратегические направления выхода из кризиса / В. Бандурин, В. Лариукий // Антикризисный менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 3–5.
2. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2007 – 680 с.
3. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления / С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
5. Уткин Э. Антикризисное управление в малом бизнесе / Э. Уткин, Д.Шабанова, Ю. Холоденко - М.: ТЕИС, 2004. – 17 с.
6. Піюренко І.О. Антикризовий менеджмент як важливий елемент управління підприємством / І.О.Піюренко // Культура народів Причорномор'я. - 2012. - № 236.- С. 80-83.
7. Крюков А. Ф. Анализ методик прогнозирования кризисных ситуаций коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов / А. Ф. Крюков, И. Е. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 11–18.
8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк . –2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2009. – 656 с.
9. Раєвнева О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації: монографія / О.В. Раєвнева, М.М. Берест. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.

References.

1. Bandurin, V. and Lariukij, V. (2008), “Strategic ways out of the crisis”, *Antikrizisnyj menedzhment*, vol. 1, pp. 3-5.
2. Shershyn'ova, Z.Ye. Bahats'kyj, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Beljaev, S.G. and Koshkin, V.I. (2005), *Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya* [Theory and practice of crisis management], Zakon i pravo, Moscow, Russia.
4. Lihonenko, L.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], KNTU, Kyiv, Ukraine.
5. Utkin, Je. Shabanova, D. and Holodenko, Ju. (2004), *Antikrizisnoe upravlenie v malom biznese* [Crisis management in small business], TEIS, Moscow, Russia.
6. Piiurenko, I.O. (2012), “Anti-crisis management as an important element of enterprise management”, *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, vol. 236, pp. 80-83.
7. Krjukov, A.F. and Egorychev, I.E. (2001), “Analysis of methods for forecasting crisis situations of commercial organizations using financial indicators”, *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 2, pp. 11–18.
8. Blank, I.A. (2009), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], 2nd ed., Jel'ga; Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.
9. Raievnjeva, O.V. and Berest, M.M. (2012), *Sanatsijna stratehiia promyslovoho pidpryemstva: mekhanizm formuvannia ta modeli realizatsii: monohrafiia* [Sanation strategy of an industrial enterprise: the mechanism of formation and models of realization: a monograph], VD «INZhEK», Kyiv, Ukraine.
10. Butko, A. D. (2012), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [The theory of economic analysis], KNTU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2018 р.