

УДК 657:338.124.4(477)

**Гавриленко В. О.**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

### **KRIZIS-ДІАГНОСТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

*Проведено аналіз визначення поняття «KRIZIS-діагностика» в науковій літературі. Наведено багатофакторні моделі оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн. Уточнену класифікацію управлінської KRIZIS-діагностики. Визначено етапи та завдання KRIZIS-діагностики. Зазначено джерела інформації, які є детермінантами ранніх симптомів кризи та необхідні для проведення KRIZIS-діагностики, і дано їм характеристику. Визначено якісні та кількісні показники, які характеризують бізнес-процеси підприємства, та можуть бути використані для аналізу стану підприємства у мінливому середовищі для запобігання кризи.*

**Ключові слова:** криза, симптоми кризи, антикризове управління, KRIZIS-діагностика, бізнес-процеси, діагностика банкрутства, управлінський облік, етапи KRIZIS-діагностики, завдання KRIZIS-діагностики.

**Гавриленко В. А.**, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита, Черкасский государственный технологический университет, г. Черкассы, Украина

### **KRIZIS-ДИАГНОСТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

*Проведен анализ определения понятия «KRIZIS-диагностика» в научной литературе. Приведены многофакторные модели оценки финансового состояния и диагностики банкротства предприятий для разных стран. Уточнено классификацию управленческой KRIZIS-диагностики. Определены этапы и задачи KRIZIS-диагностики. Указано источники информации, которые являются детерминантами ранних симптомов кризиса, и необходимы для проведения KRIZIS-диагностики, и представлено их характеристику. Определены качественные и количественные показатели, характеризующие бизнес-процессы предприятия, которые могут быть использованы для анализа состояния предприятия в изменяющейся среде для предотвращения кризиса.*

**Ключевые слова:** кризис, симптомы кризиса, антикризисное управление, KRIZIS-диагностика, бизнес-процессы, диагностика банкротства, управленческий учет, этапы KRIZIS-диагностики, задача KRIZIS-диагностики.

**Gavrylenko Valentina**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Cherkasy State Technological University, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Cherkasy, Ukraine

### **CRISIS-DIAGNOSTICS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

**Introduction.** *In today's conditions of a changing market environment, uncertainty and risk, one of the main tasks of management is the timely detection of crisis symptoms and the*

development of measures aimed at preventing their negative impact on the activities of the enterprise.

**The purpose** of this article is to determine the accounting and analytical information for the development of the model KRIZIS-diagnostics and ensure the effectiveness of its functioning in anti-crisis management.

**Results.** The analysis of definition of the concept «KRIZIS-diagnostics» in the scientific literature is carried out. Multi-factor models for assessing the financial status and the diagnostics of enterprises bankruptcy for different countries are presented. The specified classification of management KRIZIS-diagnostics is specified. The stages and tasks of KRIZIS-diagnostics are determined. The sources of information, which are determinants of the early symptoms of the crisis and necessary for KRIZIS-diagnostics are indicated and the characteristic is also given. Qualitative and quantitative indicators that characterize the business processes of the enterprise and can be used to analyze the state of the enterprise in a changing environment for preventing the crisis are determined.

**Conclusions.** This approach of identifying crisis symptoms in business processes is the basis for managing an enterprise to make strategic management decisions in order to prevent a crisis at its early stages. The development of KRIZIS-diagnostics as an information provision for anti-crisis management is the direction of further research.

**Key words:** crisis, crisis symptoms, anti-crisis management, KRIZIS-diagnostics, business processes, bankruptcy diagnostics, management accounting, stages of KRIZIS-diagnostics, KRIZIS-diagnostics tasks.

**JEL Classification:** G 33; D 57; M 21; M 40; M 49.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах мінливого ринкового середовища, невизначеності і ризику, одним із основних завдань управління є своєчасне виявлення симптомів кризи та розробка заходів, спрямованих на попередження їх негативного впливу на діяльність підприємства. У багатьох випадках уникнути кризи дуже важко, але можна зменшити її гостроту та прискорити подолання негативних наслідків, якщо своєчасно помітити появу симптомів кризи та відреагувати на них належним чином. У зв'язку з цим антикризове управління підприємством має бути направлене на виявлення кризової небезпеки ще на ранніх її стадіях.

Наявність ефективної моделі KRIZIS-діагностики в антикризовому управлінні не викликає сумніву. Ефективне функціонування такої моделі та прийняття на її основі управлінських рішень залежить від інформації, що використовується при її розробці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження сутності та особливостей KRIZIS-

діагностики здійснено у роботах А. Вартанова, Н. Корягіна, А. Ковалева, Л. Лігоненко, І. Кривов'язюка, О. Терещенко, С. Салиги, А. Матвійчука та інших. Проте у науковій літературі відсутнє однозначне тлумачення терміну «KRIZIS-діагностика» та досконала її методика з інформаційним забезпеченням, яка б могла своєчасно виявити симптоми кризи з метою попередження банкрутства підприємства.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даної статті є визначення обліково-аналітичної інформації для розробки моделі KRIZIS-діагностики та забезпечення ефективності її функціонування в антикризовому управлінні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під терміном «діагностика» (від грецького *diagnostikos* – спроможний розпізнавати, визначати, розрізняти) заведено розуміти процес, який дозволяє виявити і вивчити проблему. Спочатку поняття «діагностика» застосовувалося як медичний термін, а в кінці ХХ ст. в сфері економічних досліджень розпочали

застосовуватися терміни «економічна діагностика», «діагностика банкрутства» та інші [1; 2; 3].

Управлінська KRIZIS-діагностика є одним із важливих елементів процесу управління. Дослідження наукових підходів до визначення даного поняття [4; 5; 6; 7] дало змогу зробити висновок про те, що існують різні дефініції, які поєднує те, що економічна діагностика – це визначення економічного стану суб'єкта господарювання, виявлення проблем та розробка перспективних шляхів його розвитку шляхом оптимального та ефективного використання ресурсів.

У науковій літературі часто ототожнюють поняття «діагностика» і «аналіз». Ми приєднуємося до думки [8], що «діагностика» – більш широке поняття ніж «аналіз» і «оцінка», тобто воно їх об'єднує і утримує в собі. Основною характеристикою, що відрізняє управлінську KRIZIS-діагностику від фінансового аналізу, є те, що результат фінансового аналізу – констатація фактів господарського життя що відбулися, в той час як управлінська KRIZIS-діагностика є елементом антикризової політики, що виконує, перш за все, превентивну функцію і спрямована на розробку та впровадження заходів, які дозволяють своєчасно ідентифікувати ризики підприємства з метою недопущення кризових явищ або мінімізації їх негативних наслідків.

З метою оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн розроблено велику кількість дискримінантних багатофакторних моделей [9; 10] (наприклад, Альтмана у США, Тоффлера і Тішоу у Великобританії, Беєрмана у Німеччині, Давидової та Белікова у Росії, Терещенка в Україні, модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану, двохфакторна модель оцінки імовірності банкрутства, оцінка фінансового стану по показниках У. Бівера, метод рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число), модель Фулмера, модель Спрингейта тощо). В основі цих моделей лежить завдання класифікації підприємств за імовірністю їх

банкрутства з використанням багатьох незалежних змінних (факторів впливу).

Застосувавши дані моделі в Україні і провівши фундаментальне дослідження підприємства на можливість банкрутства, керівництво підприємства не може повністю на нього покластися, тому що вищезгадані моделі діагностики банкрутства здебільшого розроблені для розвинених країн та не відповідають реаліям української економіки. А. Матвійчук [9] зазначає, що навіть модель О. Терещенка, розроблена для українських компаній, не була здатна ідентифікувати фінансовий стан 51,4% аналізованих підприємств, хоча всі показники було попередньо опрацьовано згідно зі встановленими рекомендаціями.

Отже, в умовах посилення кризи та все більшого зростання чисельності збанкрутілих українських підприємств виникає необхідність розробки моделі KRIZIS-діагностики фінансового стану та ймовірності настання банкрутства, яка б враховувала всі особливості саме українського економічного простору та галузі, в якій функціонує підприємство.

KRIZIS-діагностика являє собою інструмент планування і фінансового моніторингу, що включає широкий спектр аналітичних і дослідницьких процедур та дозволяє виявити несприятливі тенденції впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Її метою є: попередження кризових явищ; виявлення причин, які можуть спричинити кризу і оцінити їх вплив на фінансово-господарську діяльність; розробка необхідного комплексу заходів, направлених на мінімізацію негативних наслідків кризи, шляхом виявлення слабких і сильних сторін у діяльності підприємства, при ефективному використанні фінансових і матеріальних ресурсів [11, с. 223].

В межах класифікації управлінської KRIZIS-діагностики деякі науковці виділяють наступні її типи: за періодичністю проведення; змістом; ступенем розвитку кризи. На нашу думку, KRIZIS-діагностика в інформаційному забезпеченні антикризового

управління має певні особливості, тому класифікацію слід доповнити такою класифікаційною ознакою як «типи антикризового управління». Уточнена класифікація має такий вигляд:

- за періодичністю проведення: поточна, оперативна, перспективна;
- за змістом: комплексна, експрес-діагностика, цільова;
- за типами антикризового управління: превентивна та реактивна (докризова, передкризова, кризова та посткризова).

Використання такого підходу до класифікації KRIZIS-діагностики зумовлено часом початку діагностичних дій. Оптимальним варіантом діагностування є превентивна стадія антикризового управління, яка дає найбільш релевантну інформацію про фінансово-господарський стан підприємства. Якщо попередні дії керівництва були неефективні або несвоєчасні, і кризова ситуація настала, то тоді необхідно проводити кризову та посткризову діагностику, при цьому

методика її проведення буде відрізнятися від попередньої (докризової).

Слід зазначити, що в кожному типі KRIZIS-діагностики використовуються різні її інструменти, які трансформуються у залежності від стану об'єкта дослідження та умов його діяльності.

При проведенні KRIZIS-діагностики необхідно враховувати вплив як внутрішніх так і зовнішніх факторів. У науковій літературі виділяють наступні групи факторів, які впливають на діяльність підприємства: політика держави; нормативно-законодавча база; галузеві особливості діяльності підприємства; мета та стратегічні цілі і політика розвитку діяльності підприємства; основні показники діяльності підприємства і тенденції до їх зміни.

Враховуючи наведені фактори, процес здійснення KRIZIS-діагностики в антикризовому управлінні умовно можна поділити на п'ять етапів. На кожному з яких необхідно виконати певні завдання, які наведено у табл. 1.

Таблиця 1 Етапи та завдання KRIZIS-діагностики

Етапи KRIZIS-діагностики та їх характеристика		Завдання KRIZIS-діагностики
1	2	3
Планування	Визначення мети і завдань, термінів проведення і порядку формування звітів за результатами проведення діагностики	Визначення цілі підприємства. Своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що можуть спричинити проблеми у діяльності підприємства та призвести до кризового стану. Всебічний аналіз впливу виявлених факторів на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства. Швидке реагування на несприятливі тенденції і фактори, які можуть спровокувати кризу. Прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень
Підготовка до проведення	Визначення кола осіб, відповідальних за її проведення. Вибір джерел інформації та її збір	Вибір інструментів та визначення показників, які будуть використані в процесі діагностики. Обробка та узагальнення необхідної інформації для проведення діагностики
Проведення діагностики	Комплексне виконання поставлених завдань та узгодження їх результатів	Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Оцінка впливу обраної системи бухгалтерського обліку і оподаткування на результати діяльності. Виявлення сильних і слабких місць у діяльності підприємства. Виявлення факторів, які сприяють виникненню кризи. Розробка моделей ефективного використання ресурсів. Пошук можливих внутрішніх та зовнішніх резервів підприємства

1	2	3
Оформлення результатів і розробка заходів для її реалізації	Моделювання ситуації, вибір альтернативних рішень та їх прийняття	Обробка та узагальнення інформації. Надання висновків. Подальша розробка управлінських рішень, які направлені на мінімізацію негативних наслідків при виявленні несприятливих тенденцій і забезпечення ефективної системи управління з метою попередження кризових явищ. Експертна оцінка розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також оцінка досягнення цілей прогнозування
Контроль за виконанням розроблених і впроваджених заходів	Оцінка впливу прийнятих рішень на діяльність підприємства та контроль за їх реалізацією	Оцінка системи внутрішнього контролю для забезпечення виконання поставлених завдань

*Джерело: розроблено автором на підставі джерела [11]*

Всі етапи пов'язані між собою і можна отримати з різних джерел. Аналіз виконуються в наведеній послідовності та потребують певного інформаційного забезпечення. Для проведення KRIZIS-діагностики важливим є наявність саме конструктивної та своєчасної інформації, яку можна отримати з різних джерел. Аналіз наукових підходів до потреб інформаційного забезпечення дав можливість визначити джерела інформації фінансового і управлінського обліку, які є детермінантами раннях симптомів кризи (табл. 2).

**Таблиця 2 Джерела інформації необхідні для проведення KRIZIS-діагностики**

Джерела інформації	Характеристика джерел інформації	Використання в KRIZIS-діагностиці
1	2	3
Нормативна та законодавча база	Нормативна база, що регулює порядок ведення обліку та складання фінансової звітності. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність галузі. Податкове законодавство	Дозволяє встановити: відповідність ведення обліку і складання фінансової звітності на підприємстві чинній нормативній базі; вплив державної політики та системи оподаткування на діяльність підприємства і інші фактори
Внутрішні нормативні документи	Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення, методика управлінського обліку	Дає можливість зрозуміти, як регламентовані основні процеси на підприємстві та оцінити їх ефективність та вплив на систему внутрішнього контролю
Установчі документи	Інформація про органи управління, відокремлені структурні підрозділи і представництва, види діяльності підприємства і інша	Визначає рівень впливу на формування висновків і результатів KRIZIS-діагностики
Організаційна структура управління підприємством	Корпоративна і організаційна структура. Склад акціонерів, їх ділова репутація. Структура капіталу. Цілі, принципи, стратегічні плани керівництва підприємства. Джерела і методи фінансування (поточні і початкові). Наявність системи внутрішнього контролю.	Дозволяє виявити ризики виникнення кризових явищ

1	2	3
Облікова політика	Робочий план рахунків, зразки первинних документів, правила документообороту і технологія обробки облікової інформації, порядок проведення інвентаризації, форма обліку, порядок контролю за фактами господарської діяльності	Дає можливість проаналізувати наскільки альтернативно обрані елементи облікової політики відповідають характеру і специфіці діяльності підприємства тому, що це прямо впливає на формування показників фінансової звітності
Документи бухгалтерського обліку	Первинні документи, реєстри обліку	Своєчасна і якісна інформація, що відображається в первинних документах та облікових реєстрах впливає на достовірність показників фінансової звітності і дає можливість приймати конструктивні управлінські рішення
Документи управлінського обліку	Управлінська звітність, що містить систему показників, які відображають окремі аспекти фінансово-господарської діяльності в залежності від цілей і завдань управління	Від якості постановки управлінського обліку на підприємстві залежить своєчасність прийнятих управлінських рішень, зокрема, в частині оперативного контролю витрат та їх комплексного аналізу, діяльності структурних підрозділів підприємства; фінансових потоків, отримання інформації про фінансово-господарську діяльність
Фінансова звітність	Баланс (Звіт про фінансовий стан) (ф. №1), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (ф. №2), Звіт про рух грошових коштів(ф. №3), Звіт про власний капітал (ф. №4), Звітність за сегментами (ф. №5), Звіт з управління	Достовірна оцінка структури ресурсів, доходів та витрат, фінансових результатів, грошових коштів, капіталу підприємства дає можливість спрогнозувати діяльність підприємства в майбутньому з метою попередження кризи
Зовнішні джерела інформації	Наявність конкурентоспроможних підприємств, продукції, національних і міждержавних інституціональних структур, природних умов і інших умов і факторів, що впливають на різні сфери його діяльності	Державна статистика, публічна звітність підприємств, дані Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, облікова ставка НБУ, курс валют

*Джерело: розроблено автором*

Інформація з джерел, наведених в табл. 2, дає можливість керівництву підприємства на належному рівні провести KRIZIS-діагностику та прийняти стратегічні і тактичні рішення з метою попередження кризового стану підприємства. При цьому, не зменшуючи важливість інформації фінансового обліку, слід зазначити, що інформація управлінського обліку є вагомішою у виборі альтернативних варіантів прийняття конструктивних управлінських рішень. Доказом цього є те, що інформація, яка відображається у бухгалтерському обліку, регламентується нормативною та законодавчою базою, відповідно до якої всі господарські операції в обліку

відображаються тільки на підставі первинних облікових документів. Подальша систематизація облікової інформації здійснюється з обов'язковим дотриманням основних принципів і методів ведення обліку, зокрема, подвійного запису, балансового узагальнення інформації, звітності.

В управлінському обліку немає імперативних вимог до порядку формування інформації. Вона може містити крім показників, розрахованих на підставі достовірної інформації фінансового обліку, і показники, розраховані на підставі релевантної інформації та прогнозних даних. Зібрана інформація систематизується відповідно до цілей і завдань менеджменту

підприємства та надається керівництву підприємства на його вимогу.

Завершальним етапом будь-якого облікового процесу є формування звітності, яка дозволяє отримати комплексну інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства. Якщо звітність фінансового обліку складається за типовими формами, затвердженими на державному рівні, і містить узагальнені показники, що характеризують минулі події, то звітність управлінського обліку, навпаки, складається в довільній формі, містить деталізовану, релевантну інформацію, яка необхідна керівництву підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень з метою подальшого успішного функціонування

підприємства та виконання поставлених цілей.

В умовах жорсткої конкуренції на тлі глобальної економічної нестабільності, динамічно мінливого середовища бізнесу, перманентних фінансових криз, при розробці цілі підприємства необхідно врахувати можливість його подальшої конкурентоспроможності. Тому, важливим завданням аналізу є саме оцінка перспективи розвитку підприємства в кожному бізнес-процесі.

Спираючись на попередні дослідження, нами визначені показники, які можуть бути використані для аналізу в кожному бізнес-процесі підприємства на основі інформації управлінського обліку (табл. 3).

**Таблиця 3 Показники, що характеризують бізнес-процеси підприємства**

<b>Бізнес-процеси</b>	<b>Кількісні показники</b>	<b>Якісні показники</b>
Виробничий	Продуктивність праці, рівень витрат від браку, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, фондовіддача, динаміка промислового виробництва, динаміка капіталовкладень (інвестицій), завантаженість виробничих потужностей, динаміка транспортних перевезень	Розміри та потужність виробництва, тип і вік обладнання, джерела постачання, нормування робіт, доступність нових технологій та обладнання на ринку, технологічна структура капіталовкладень
Управлінський	Питома вага інвестицій, прибутковість інвестицій	Імідж керівника, кількість рівнів управлінської ієрархії, корпоративна культура, стосунки з конкурентами, партнери підприємства, підрядники, посередники, інвестори, органи державної та місцевої влади, контролюючі органи
Маркетинговий	Номенклатура продукції, рентабельність продажів, розмір та частка ринку	Ефективність використання реклами, якість маркетингових досліджень, організація продажів та сервісу (система збуту), діяльність конкурентів, ЗМІ, якість обслуговування клієнтів, PR-діяльність підприємства та його конкурентів, ступінь життєвого циклу галузі
Кадровий	Виробіток, продуктивність праці, структура кадрів, плинність кадрів, рівень заробітної плати	процедура підбору кадрів, система стимулювання, професійна кваліфікація
Фінансовий	Валові накопичення, дохідність (рентабельність), показники балансу, структура доходів, структура витрат, динаміка реальної заробітної плати, динаміка середніх доходів	Джерела грошових надходжень, взаємовідносини з державними органами влади
Інноваційний	Ефективність технологій виробництва, ефективність інформаційних ресурсів	Розробка науково-технічної продукції, придбання або продаж основних засобів та інших активів, залучення аутсорсингових компаній

*Джерело: розроблено автором*

Використання релевантної інформації, специфічних методів і способів первинного формування і обробки інформації при розрахунку даних показників дає можливість керівництву підприємства:

- оцінити реальну картину бізнесу, своєчасно виявити симптоми кризи та фактори що їх спричинили;
- спрогнозувати і контролювати фінансові потоки підприємства, оптимізувати видаткову частину, виявляти внутрішній і зовнішній потенціал та приймати ефективні

управлінські рішення з метою запобігання банкрутству.

**Висновки.** Наведений підхід визначення симптомів кризи за бізнес-процесами є основою для керівництва підприємства для прийняття стратегічних управлінських рішень з метою попередження кризи на ранніх її стадіях. Розробка методики KRIZIS-діагностики як інформаційного забезпечення антикризового управління є напрямком подальших досліджень.

#### Література:

1. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А. С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
2. Глазов М. М. Функциональная диагностика предприятий в управлении деятельностью предприятия / М. М. Глазов. – СПб. : СПбГУЭФ, 1999. – 326 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КДТЕУ, 2001. – 580 с.
4. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
5. Ковалев А. П. Диагностика банкротства / А. П. Ковалев. – М. : АО «Финстатинформ», 1995. – 96 с.
6. Буряк П. Ю. Мікроекономіка : навч. посіб. / П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, І. В. Стасюк. – К. : «Хай-ТекПрео», 2008. – 368 с.
7. Економіка та підприємництво : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Салига, В. О. Желябін, О. В. Бойко, І. В. Дідовець. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 752 с.
8. Омаров Ш. А. Особенности использования сценарного подхода при формировании стратегии развития компании // Проблемы экономики. – 2011. – № 4. – С. 139-142.
9. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / Управління економікою: теорія і практика. – Режим доступу: <https://goo.gl/5Qb1iU>.
10. Друри К. Управленческий и производственный учет / К. Друри ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – 6-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 1401 с.
11. Антикризисное управление : учебник и практикум для академического бакалаврата / под ред. Н. Д. Корягина. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 367 с/

#### References:

1. Vartanov, A. S. (1991), *Ekonomicheskaya diagnostika deyatel'nosti predpriyatiya: organizatsiya i metodologiya* [Economic diagnostics of enterprise activity: organization and methodology], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia.
2. Ghlazov, M. M. (1999), *Funkcyonal'naja dyaghnostyka predprijatyj v upravlenyy dejatel'nostiju predprijatyja* [Functional diagnostics of enterprises in enterprise management], *SPbGhUEF*, S.-Petersburg, Russia.
3. Lighonenko, L. O. (2001), *Antykryzove upravlinnja pidprijemstvom: teoretyko-metodologichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Anticrisis enterprise management: theoretical and methodological principles and practical tools], *KDTEU*, Kyiv, Ukraine.
4. Kryvov'jazjuk, I. V. (2013), *Ekonomichna diaghnostyka* [Economic diagnostics], *Centr uchbovohoji literatury*, Kyiv, Ukraine.
5. Kovalev, A. P. (1995), *Dyaghnostyka bankrotstva* [Diagnostics of bankruptcy], *AO «Fynstatynform»*, Moscow, Russia.
6. Burjak, P. Ju. Ghupalo, O. Gh. and Stasjuk, I. V. (2008), *Mikroekonomika* [Microeconomics], *Khaj-TekPreo*, Kyiv, Ukraine.
7. Salygha, S. Ja. Zheljabin, V. O. Bojko, O. V. and Didovec, I. V. (2007), *Ekonomika ta pidprijemnyctvo* [Economy and entrepreneurship], *VD «Profesional»*, Kyiv, Ukraine.
8. Omarov, Sh. A. (2011), "Peculiarities of the use of the scenario approach in formulating the company's development strategy", *Problemy ekonomiki*, vol. 4, pp. 139-142.



9. Matvijchuk, A. "Diagnostyka bankrutstva pidprijemstv", *Upravlinnja ekonomikoju: teorija i praktyka*, available at: <https://goo.gl/5Qb1iU> (Accessed 24 December 2017).

10. Drury Colin (2007), *Upravlencheskiy i proizvodstvennyy uchet* [Managerial and production accounting], *Yunyty-Dana*, Moscow, Russia.

11. Korjaghyn, N. D. (2017), *Antykryzysnoe upravlenye* [Anticrisis management], *Yzdatel'stvo Jurajt*, Moscow, Russia.



Ця робота ліцензована *Creative Commons Attribution 4.0 International License*