

УДК 334.01

УПРАВЛІННЯ ДІАГНОСТИКОЮ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Зайцева І.Ю., д.е.н., професор,
Бомко І.Ю., магістр (УкрДУЗТ)*

У статті розглянуті теоретичні засади діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Метою статті є визначення економічної дефініції “діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства” як процесу оцінки стану об’єкта, його ліквідності та платоспроможності за допомогою методів експрес-аналізу і поглибленого аналізу, що дасть змогу своєчасно виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення, визначити методи покращення ситуації та реалізувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах турбулентності.

Ключові слова: фінансово-господарська діяльність, антикризове управління, бізнес-середовище, бізнес-процес, сучасні концепції діагностики підприємства, оцінка фінансового стану підприємства, модель розвитку бізнесу.

MANAGEMENT OF DIAGNOSTICS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Zaitseva I.Y., Doctor of Economics, Professor,
Bomko I.Y., Master (USURT)*

The intensity of changes in the economic environment of the country is accompanied by a high level of uncertainty, an increase in the number of factors of negative impact on the implementation of financial and economic activities of modern enterprises. Such activities combine production, scientific, technical, investment, social activities of the business entity and are aimed primarily at obtaining financial results.

Timely and high-quality diagnostics and preventive work are now becoming the main task of enterprise management. Consideration of the enterprise as a system gives the understanding that the solution of problems of management of its financial and economic activity should be carried out by means of financial diagnostics - financial diagnostics, as well as any microeconomic system, in the context of this research - the enterprise. at all stages of development is based on finance. This gives grounds to assert the identity of the concepts "financial diagnostics" and "diagnostics of financial and economic activities of the enterprise".

To ensure economic stability, it is necessary to constantly analyze the financial condition, to conduct a sound scientific study of financial relations and the movement of financial resources in the process of financial and economic activities of each enterprise, ie to diagnose. That is why the relevance of this issue is beyond doubt.

The basis of both methodical and theoretical research of diagnostics of financial and economic activity became the scientific works devoted to economic diagnostics. At the same time, domestic science does not have clearly systematized principles, models and methods of

diagnosis of financial and economic activities, does not pay the necessary attention to the process of its implementation in the enterprise and clarifies the role of its results in the management process.

The purpose of the article is to define the economic definition of the concept of "diagnosis of financial and economic activities of the enterprise", which will identify problems of financial condition of the enterprise, their causes, identify methods to improve the situation and implement strategic directions of turbulence.

Key words: *financial and economic activity, crisis management, business environment, business process, modern concepts of enterprise diagnostics, assessment of the financial condition of the enterprise, business development model.*

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями. Діяльність підприємств в умовах сучасної ринкової економіки пов'язана з необхідністю підвищувати конкурентоспроможність продукції та послуг шляхом безупинного підвищення ефективності використання ресурсів і підприємницьких можливостей підприємства. Це є рушійною силою подальшого розвитку ринкової економіки в Україні та фінансових ринків.

У теперішньому сьогодні однією з важливих умов для успішного функціонування і розвитку всієї сфери підприємництва є діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, яка являє собою аналіз стану корпоративних ресурсів підприємства, за яким гарантуються найбільш ефективно їх використання та запобігання негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів. Для забезпечення економічної стабільності необхідно постійно аналізувати фінансовий стан, проводити обґрунтоване наукове дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі фінансово-господарської діяльності кожного підприємства, тобто проводити діагностику. Саме тому актуальність цього питання не викликає сумніву.

Аналіз публікацій по темі дослідження. Базою як методичного так і теоретичного дослідження діагностики фінансово-господарської діяльності стали наукові праці, присвячені економічній діагностиці, зокрема Я.Слецької, О.

Виборової, О. Гетьман, Н.Євдокімової, І. Кривов'язюка, О. Савицької, І. Бланка, О. Топлегіної, Т. Берднікової, С.Нікітюк та інших [1-17]. Водночас у вітчизняній науці немає чітко систематизованих принципів, моделей та методів щодо здійснення діагностики фінансово-господарської діяльності, не приділено тієї необхідної уваги процесу її реалізації в межах підприємства та уточненню ролі її результатів у процесі управління.

Метою статті є визначення економічної дефініції –діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, що дозволить своєчасно виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення, визначити методи покращення ситуації та реалізувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах турбулентності.

Виклад основного матеріалу. Інтенсивність змін в економічному середовищі країни супроводжується високим рівнем невизначеності, зростанням кількості факторів негативного впливу на здійснення фінансово-господарської діяльності сучасних підприємств. Така діяльність об'єднує виробничу, науково-технічну, інвестиційну, соціальну діяльність суб'єкта господарювання і спрямована в першу чергу на отримання фінансового результату. Безпосередня участь суб'єкта господарювання в організації фінансово-господарської діяльності вимагає регулярності, постійності та суттєвості, а її ефективність є основною умовою здійснення.

Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності вимагає удосконалення процесу її дослідження, що дозволить підприємству адаптуватися до постійних змін середовища, знайти шляхи максимально вигідного використання цих змін для зовнішньо- та внутрішньогосподарського функціонування й розвитку. Необхідність опрацювання теоретичних основ діагностики фінансово-господарської діяльності зумовлена тим, що управління розвитком економічної системи вимагає визначення її сучасного стану та перспектив подальшого функціонування, а також розробку управлінських заходів щодо коректування виявлених недоліків та загроз. Тож, як зазначають С.Єлецьких та І. Тельнова [1], своєчасна і якісна діагностика й профілактична робота стають нині головним завданням управління підприємством. Розгляд підприємства як системи дає розуміння того, що вирішення завдань управління його фінансово-господарською діяльністю слід здійснювати засобами діагностики фінансів - фінансової діагностики, оскільки будь-яка мікроекономічна система, в контексті даного дослідження - підприємство, у з'ясуванні механізмів функціонування та вимірюванні досягнень на усіх стадіях розвитку базується саме на фінансах. Це дає підстави стверджувати про тотожність понять "фінансова діагностика" та "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства".

Дослідження еволюції теорії фінансової діагностики, проведене О.Виборовою [2], свідчить про те, що вітчизняні вчені почали звертати увагу на проблеми її реалізації в період 1989-1996 р.р. При цьому дослідження проводилися в рамках формування теоретичних та практичних засад економічної діагностики. Останнє десятиліття відзначене вагомими напрацюваннями в даній сфері завдяки таким вченим, як Т. Костенко[3], О. Гетьман та В.Шаповал[4],

Н. Євдокимова[5], І. Кривов'язюк[6], Л. Крепкий[7], О. Савицька [8].

Навколо проблем діагностики фінансово-господарської діяльності були зосереджені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, досі не сформовано комплексного підходу до визначення поняття "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства", а також до з'ясування основних сутнісних характеристик даного напрямку діагностики.

Нині діагностика переживає період становлення і в більшості наукових досліджень розглядається як елемент, вид чи аналогія фінансового аналізу, рідше - як самостійний об'єкт. Першої позиції дотримуються ряд авторів, що визначають діагностику фінансово-господарської діяльності як складову частину чи вид фінансового аналізу, або ототожнюють ці поняття. Зокрема, у дослідженнях І. Бланка [9] приділено суттєву увагу діагностиці банкрутства підприємства, що, на думку автора, є системою цільової реалізації діагностики в контексті подальшого антикризового управління підприємством.

До діагностики банкрутства також звертається у своїх дослідженнях О.Толпегіна, визначаючи її як вид фінансового аналізу та підкреслюючи здатність діагностики виявляти потенційно небезпечні збої у діяльності підприємства [10].

Без сумніву, діагностика нерозривно пов'язана із аналізом в частині дослідження минулих подій і встановлення теперішнього становища підприємства. На цей зв'язок вказує, зокрема, Т. Берднікова [11], відзначаючи єдність мети, задач і функцій аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності, що засновані на комплексному вивченні процесів та результатів техніко-економічного розвитку підприємства і виявленні основних причинно-

наслідкових зв'язків.

Зміст другого підходу полягає у розширенні сфери використання діагностики відповідно цілям управління. Представниками такої позиції є О. Гетьман та В. Шаповал [4], Н. Євдокимова та А. Кірієнко [5], І. Заліско [12], Т. Донченко та К. Ларіонова [13], О. Круглова [14], М. Бондарчук [15], О. Гончар [16].

О. Гетьман та В. Шаповал описують процес діагностики підприємства як систематичну й всебічну оцінку його діяльності, при цьому основне її завдання автори визначають як визначення прийнятних параметрів роботи підприємства і незадовільних параметрів, які вимагають оперативного втручання [4].

За Н. Євдокимовою та А. Кірієнко [5], діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Вчасне та якісне забезпечення фінансових рішень щодо вкладення ресурсів, операцій, що проводяться із використанням цих ресурсів та визначення структури фінансово-господарської діяльності, постає сутністю діагностики. Проте І. Заліско [12] розуміє під діагностикою один із інструментів дослідження ринку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, за допомогою якого відбувається раціональний розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, а сам процес фінансової діагностики включає не лише аналіз та керування фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, а значно розширює коло проблем для вивчення і, отже, дозволяє вирішувати більш складні проблеми стратегічного характеру.

Т. Донченко, К. Ларіонова [13] у своєму дослідженні звертають увагу на місце і роль діагностики в антикризовому управлінні, визначають її як багатофакторну категорію, що включає дослідження базових показників

господарської діяльності соціально-економічної системи, всебічний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансово-економічний та техніко-технологічний стан підприємства та експертне оцінювання розроблених заходів, перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також досягнення цілей прогнозування. В рамках проведеного дослідження автори концентрують увагу навколо діагностики фінансового стану підприємства, що є ідентифікацією стану об'єкта через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, направлених на виявлення домінантних факторів такого стану, симптомів та причин виникнення проблеми або можливих ускладнень, оцінку можливостей підприємства реалізувати стратегічні і тактичні цілі, підготовку необхідної інформаційної бази для прийняття рішення.

О. Круглов [14] та співавтори концентрують свою увагу навколо діагностики банкрутства і визначення її призначення в системі управління підприємством. На думку вченого, діагностика - це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць". Та слід підкреслити, що в даному випадку діагностика визначається як процес, реалізація якого має на меті не лише встановити поточний стан, але й спрогнозувати можливі перспективи розвитку ситуації з метою уникнення ризику банкрутства.

М. Бондарчук [15] відносить фінансову діагностику до числа ключових функціональних інструментів контролінгу, оскільки результати діагностики слугують інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень в галузі фінансового та комерційного кредитування, інвестування, аквізицій, реорганізації, диверсифікації діяльності.

О. Гончар визначає фінансову та

техніко - економічну діагностику як періодичне дослідження відповідних аспектів стану підприємства з метою уточнення тенденцій розвитку всіх видів діяльності, положення в траєкторії життєвого циклу і прийняття згодом економічно і соціально обґрунтованих управлінських рішень для коректування [16].

Аналіз запропонованих дослідниками підходів до з'ясування суті діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства дає змогу простежити її значення в системі управління. На зміну тлумаченню діагностики як процедури аналізу та встановлення поточного стану приходиться ширше її розуміння, а саме: як складової системи стратегічного управління, дієвого інструменту забезпечення

конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Як ви можете бачити, поняття „діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства” набуло нині досить широкого значення та об'єднує кілька концепцій, в кожній із яких існують свої об'єктивні особливості. Зокрема, Н. Картохіна [17] виділяє такі: консалтингова, аналітична, інформаційна, антикризова, що комплексно поєднуються в перспективно реалізоване дослідження. Також вважаємо за потрібним зауважити, що дедалі більша частина вчених та практиків вбачають у діагностиці шлях до підвищення ефективності роботи досліджуваного об'єкта, забезпечення його своєчасного реагування на виникнення загроз зовнішнього середовища (Рисунок 1).



Рис.1. Еволюція сутності поняття "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства"

Тож можна стверджувати, що еволюція підходів до визначення суті діагностики адекватна зміні вимог до процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства - переходу від стихійного, інтуїтивного управління до виваженого та аналітично обґрунтованого, що має стратегічне спрямування. Цьому сприяли такі фактори:

- зростання турбулентності бізнес-середовища, в якому швидкість зовнішніх змін перевищує швидкість реакції менеджменту підприємства на ці зміни;

- стрімкий розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, посилення ролі інформаційно-аналітичної діяльності в розвитку підприємства. Це вимагає оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і зміни моделі розвитку бізнесу;

- підвищення інтенсивності конкуренції, що зумовлює ріст попиту на інноваційні технології управління, орієнтує на потреби споживачів та спонукає до застосування ефективних форм кооперації підприємств;

- зміна структури потреб споживачів, які стають більш інформованими і здатні впливати на перебудову бізнес-процесів підприємства з позицій клієнт-орієнтованого підходу.

Зауважу, що в процесі еволюції діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства виникли суттєві відмінності її основних характеристик від економічної діагностики, а також від фінансового аналізу. В основу порівняльного аналізу покладені наступні найбільш загальні методологічні характеристики: предмет дослідження, основні задачі, інформаційна основа, основні результати дослідження.

Предметом дослідження діагностики фінансово-господарської діяльності вважаю не лише фінансовий стан підприємства, а й елементи його фінансового механізму - правове,

нормативне та інформаційне забезпечення діяльності, а також умови, що впливають на неї та в сукупності визначають ефективність бізнес-процесів, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. Ця характеристика відрізняє діагностику від фінансового аналізу діяльності підприємства, що основним предметом дослідження має його фінансовий стан. Відмінності у характері предмета дослідження та обраної інформаційної бази призводять до одержання різних за суттю і призначенням результатів. Для фінансового аналізу вони носять описовий характер наявності й ефективності використання ресурсів, а отже, служать основою для розробки варіантів покращення ситуації, результати ж діагностики є опрацюванням рекомендацій аналізу, виражаються у альтернативних шляхах підвищення ефективності управлінських рішень та вдосконалення схем господарських операцій. Вони мають більш прогностичний характер і стають базою для побудови стратегії і тактики фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження.

Уся множина цілей та завдань діагностики фінансово-господарської діяльності, трансформованих через призму процесу економічної діагностики, безумовно, характеризує значення її результатів для усіх груп користувачів. Проте, на наш погляд, слід щоразу конкретизувати цілі та завдання діагностики відповідно до передумов и застосування, характеру очікуваних результатів, обраного об'єкта дослідження та специфіки його діяльності.

З огляду на всі вищенаведені визначення та спираючись на них вважаємо, що під діагностикою фінансово-господарської діяльності підприємства слід розуміти процес оцінки стану об'єкта, його ліквідності та платоспроможності за допомогою методів експрес-аналізу і поглибленого аналізу,

що дасть змогу виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення, визначити методи покращення ситуації та реалізувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах турбулентності.

Висновки даного дослідження. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, на відміну від економічної, має вужче спрямування відносно об'єкта дослідження: зі всієї сукупності операцій, що характеризують діяльність підприємства аналітичній оцінці підлягають лише ті, що справляють істотний вплив на результативність його роботи і ефективність використання фінансових ресурсів. При цьому економічну та фінансову діагностику характеризує єдність мети, а саме - побудова інформаційної системи підтримки системи управління.

Успіх фінансової діяльності віддзеркалює добрий (стійкий, задовільний) фінансовий стан підприємства. Проте він може бути поганим, нестійким, незадовільним, коли мають місце ті чи інші недоліки в управлінні його капіталом.

Стойкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально та всебічно характеризують господарський стан підприємства.

Отже, визначення поняття діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств слугуватиме стійкою базою для подальших наукових досліджень з метою підвищення ефективності їх функціонування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єлецьких С.Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств

[Текст] : навчальний посібник / С. Я. Єлецьких., І. В. Тельнова— К. : Центр учбової літератури, 2007. - 176 с.

2. Виборова Е. Н. Финансовая диагностика: Вопросы методологии [Текст] / Е. Н. Виборова // Вестник СПбГУ- 2004. - № 4. - Сер. 5. - С. 100—114.

3. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В.С. Рижков - К. : видання 2ге перероблене та доповнене. Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 400 с.

4. Гетьман О. О. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / Гетьман О. О., Шаповал В. М. - К. Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

5. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика [Текст] : [навч. посіб для самост. вивч. дисц. - вид 2-ге, без змін] / Н. М.Євдокимова, А. В.Кірієнко -К. :КНЕУ, 2006.- 110 с.

6. Кривов'язюк І.В. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : Монографія / Кривов'язюк І.В., Кость Я.О. / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н.Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. – Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 200 с.

7. Крепкий Л. М. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы, пути совершенствования [Текст] / Л.М. Крепкий. - М.: ЗАО Издательство „Экономика», 2006. - 215 с.

8. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства / / Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тездоп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL :

<http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

9. Бланк И. А. . Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – [2-е изд.]. – К. : Эльга, 2009. – 645 с.

10. Толпегина О. А. Проблемы формирования и классификации методов финансовой диагностики [Текст] / О. А. Толпегина ; рец. С. С. Насибян // Аудит и финансовый анализ. - 2017. - № 1. - С. 243-250 : 5 рис. - Библиогр.: с. 250 (6 назв.).

11. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова - М. ИНФРА-М, 2011.-215с.

12. Зеліско І. М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. / І.М. Зеліско //К. : Знання, 2016. – 355 с.

13. Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. Механізм управління санацією підприємства: Монографія/ Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2016. – 244с.

14. Круглова О. А. Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві / О. А. Круглова, В. О. Козуб //БІЗНЕСІНФОРМ. - 2014. - № 9. - С. 307-311.

15. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англійською мовою): Навч. посіб. / М.К. Бондарчук, І.В. Алексеев І. В. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. - 268 с.

16. Гончар О.І. Передумови розробки моделі управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності та ризиків / Гончар О.І.// Економіка: реалії часу: Електрон.наук.вид.// Одес.нац.політехн.ун-т. – О., 2014. – № 6 (16). – С. 199-205.

17. Картохіна Н. В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління [Текст] / Н. В.

Картохіна // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. -№ 9 (88). - С.

REFERENCES

1. Yeletsykh S.Ya.,(2007) *Finansova sanacziya ta bankrutstvo pidpriyemstv* [Financial reorganization and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

2. Viborova E.N. (2004) *Finansovaya diagnostika: voprosy metodologii* [Financial diagnostics: questions of methodology]. *Bulletin of St. Petersburg State University*, no.4, pp. 100-114.

3. Kostenko T.D. (2007) *Ekonomichnij analiz i diagnostika stanu suchasnogo pidpriyemstva* [Economic analysis and diagnosis of the state of the modern enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

4. Hetman O.O. (2010) *Ekonomichna diagnostika* [Economic diagnostics]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

5. Evdokimova N.M. (2006) *Ekonomichna diagnostika* [Economic diagnostics]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

6. Kryvovyazyuk I.V. (2012) *Diagnostika finansovo-gospodarskoyi diyalnosti promislovogo pidpriyemstva : Monografi`* [Diagnosis of financial and economic activity of an industrial enterprise: Monograph]. Lutsk: LNTU. (in Ukrainian)

7. Krepkiy L.M. (2006) *Zkonomicheskaya diagnostika predpriyatiya. Metodologiya, metodika, organizacziya, diagnozy, puti sovershenstvovaniya* [Economic diagnostics of the enterprise. Methodology, methodology, organization, diagnosis, ways of improvement]. Moscow: CJSC Publishing House "Economy". (in Russian)

8. Savitska O. M., Salabay V. O. (2019) *Osoblivosti metodologiyi otcinyuvannya efektnosti ta rezultativnosti v upravlinni finansovo-gospodarskoyu diyalnistyu pidpriyemstva* [Peculiarities of methodology for evaluating the effectiveness

and efficiency in the management of financial and economic activities of the enterprise]. *Modern approaches to enterprise management*, vol. April, no.4, pp.15-27.

9. Blank I.A. (2009) *Upravlenie finansovoj bezopasnost`yu predpriyati* [Enterprise financial security management]. - Kyiv: Elga. (in Ukrainian)

10. Tolpegina O.A. (2017) *Problemy formirovaniya i klassifikaczii metodov finansovoj diagnostiki* [Problems of formation and classification of methods of financial diagnostics]. *Audit and financial analysis*, no.1, pp. 243-250

11. Berdnikova T.B. (2011) *Analiz i diagnostika finansovokhozyajstvennoj deyatelnosti predpriyatiya* [Analysis and diagnostics of the financial and economic activity of the enterprise]. Moscow:INFRA-M. in Russian)

12. Zelisko I.M. (2016) *Upravlinnya finansovoyu sanacziyeyu pidpriyemstva* [Management of financial rehabilitation of the enterprise]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)

13. Larionova K.L., Donchenko T.V. (2016) *Mekhanizm upravlinnya sanacziyeyu pidpriyemstva: Monografiya* [Mechanism of enterprise rehabilitation management: Monograph]. Khmennitsky: FOP Melnyk AA. (in Ukrainian)

14. Kruglova O.A. (2014) *Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві* [System approach to the organization of monitoring at the enterprise]. *BUSINESSINFORM*, no. 9, pp. 307-311.

15. Bondarchuk M.K. (2017) *Finansova sanacziya i antikrizove upravlinnya pidpriyemstvom (z perekladom tem anglijskoyu movoyu): navch. posi`b.* [Financial rehabilitation and anti-crisis management of the enterprise (with translation of topics in English): Textbook]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)

16. Gonchar O.I. (2014) *Peredumovi rozrobki modeli upravlinnya potenczialom pidpriyemstva v umovakh nevznachenosti ta rizikiv* [Prerequisites for the development of a model for managing the potential of the enterprise in conditions of uncertainty and risk] *Economics: the realities of the time: Electronic scientific edition*, vol.6, no. 16, pp. 199-205.

17. Kartokhina N.V. (2008) *Diagnostika finansovogo stanu pidpriyemstva yak osnova dlya priynyattya rishen u sistemi antikrizovogo upravlinnya* [Diagnosis of the financial condition of the enterprise as a basis for decision-making in the system of crisis management]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 9, no.88, pp.52-68.