

УДК 338.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-63-51-60

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Румик І.І.¹, Пилипенко О.О.²

¹ д.е.н., доцент, професор кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rutykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

² к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Київ, Україна, e-mail: pylypenko.olha@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF REHABILITATION MEASURES OF THE ENTERPRISE

Rumyk Ihor¹, Pylypenko Olha²

¹ Doctor of science (Economics), associate professor, professor of national economy and finance department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rutykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

² PhD (Economics), associate professor, associate professor of finance and accounting department, V.I. Vernadsky Taurida National University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pylypenko.olha@tnu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-9108>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню актуальних питань антикризового управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Мета статті полягає у дослідженні методичних підходів до антикризового управління підприємством та розробка рекомендації щодо реалізації санаційних заходів. Здійснено теоретичний аналіз методичних підходів до організації санаційного процесу. Досліджено складові механізму фінансової санації підприємства. Представлена функціонально-цільова структура механізму санації. Обґрунтовано два блоки заходів реалізації фінансової санації підприємства: скорочення і раціоналізація витрат, залучення фінансових інвестицій. Використано системний підхід для дослідження науково-методичних підходів до аналізу класичної моделі проведення фінансової санації, яка складається з чотирьох етапів: кількісна оцінка стану, прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ, розробка комплексу управлінських рішень щодо ліквідації розвитку кризи та здійснення координаційних процедур і контрольних заходів. За допомогою методу системного аналізу оцінено теоретично-методологічні підходи до розуміння важливості концептуальних принципів антикризового управління підприємством. Виявлено особливості у трактуванні різними вченими суті фінансової санації та стратегії її реалізації. Проаналізовано дві групи загальних принципів організації санаційних заходів, які є універсальними і підходять для переважно більшої частини суб'єктів підприємницької діяльності. Визначено стратегічну мету реструктуризації. Розкрито роль та значення основних цілей реструктуризації підприємств при реалізації санаційних заходів. Запропоновано типову Програму фінансового оздоровлення підприємства (Crash Program) при реалізації санаційних заходів у системі антикризового управління шляхом його реструктуризації. Досліджено та розкрито суперечності і відмінності сучасних наукових підходів до трактування цілей реструктуризації підприємств при реалізації санаційних заходів. На основі цього запропонований власний підхід до формування Програми фінансового оздоровлення підприємства. На підставі запропонованої Програми фінансового оздоровлення підприємства розроблено рекомендації щодо реалізації санаційних заходів у системі антикризового управління, які є науковою базою для вдосконалення процедури їх проведення. Використання пропозицій дозволить підприємствам покращити фінансовий стан, відновити платоспроможність, ліквідність, прибутковість за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Ключові слова: фінансова санація, антикризове управління, механізм, принципи, фінансове оздоровлення, реструктуризація, стратегія.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 1, бібл.: 10

Annotation. The article is devoted to the research of actual problems of crisis management in the implementation of rehabilitation measures of the enterprise. The purpose of the article is to study the methodological approaches to crisis management of the enterprise and to develop recommendations for the implementation of remediation measures. Theoretical analysis of methodical approaches to the organization of reorganization process is carried out. The components of the mechanism of financial rehabilitation of the enterprise are investigated. The functional-target structure of the reorganization mechanism is presented. Two blocks of measures for the implementation of financial

rehabilitation of the enterprise are substantiated: reduction and rationalization of costs, attraction of financial investments. A systematic method was used to investigate scientific and methodological approaches to the analysis of the classical model of financial rehabilitation, which consists of four stages: quantitative assessment, forecasting of crisis trends, development of a set of management decisions to eliminate the crisis and coordination procedures and controls. Using the method of system analysis, theoretical and methodological approaches to understanding the importance of conceptual principles of crisis management of the enterprise are evaluated. Peculiarities in the interpretation of the essence of financial rehabilitation and strategies of its implementation by different scientists are revealed. Two groups of general principles of organization of reorganization measures are analyzed, which are universal and suitable for the vast majority of business entities. The strategic goal of restructuring is determined. The role and significance of the main goals of enterprise restructuring in the implementation of remediation measures are revealed. A standard program of financial recovery of the enterprise (Crash Program) in the implementation of rehabilitation measures in the crisis management system through its restructuring is proposed. The contradictions and differences of modern scientific approaches to the interpretation of the goals of enterprise restructuring in the implementation of remediation measures are investigated and revealed. Based on this, we propose our own approach to the formation of the Program of financial recovery of the enterprise. Based on the proposed Program of financial recovery of the enterprise, recommendations have been developed for the implementation of remedial measures in the crisis management system, which are the scientific basis for improving the procedure for their implementation. The use of proposals will allow companies to improve their financial condition, restore solvency, liquidity, profitability through internal and external sources of financing.

Key words: *financial rehabilitation, crisis management, mechanism, principles, financial recovery, restructuring, strategy.*

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 1; bibl.: 10

Постановка проблеми. Сучасні процеси в економіці України суттєво залежать від особливостей ведення фінансово-господарської діяльності підприємств, на які впливають наслідки кризових явищ, зокрема зумовлені пандемією. Невизначеність економічної та політичної стратегії розвитку в таких умовах призвели до зменшення прибутковості раніше фінансово стабільних підприємств, складнощів у підтримці платоспроможності, достатності капіталу, ліквідності і, як наслідок, до їх збитковості.

Антикризове управління на підприємствах нині є невід'ємною складовою підтримання стабільного фінансового стану і, в разі необхідності, застосування системи заходів щодо фінансового оздоровлення. Важливе місце у цих процесах займає фінансова санація, яка дозволяє відновити платоспроможність, ліквідність, прибутковість підприємства та покращити його фінансовий стан за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, управління фінансовою санацією в системі антикризового управління підприємством має стратегічне значення для розвитку економіки та об'єктивно потребує теоретично-

методичного аналізу й обґрунтування практичних заходів щодо ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств, своєчасного задоволення вимог кредиторів, підвищення стійкості до ризиків, попередження загроз і зростання прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система заходів з проведення фінансової санації на підприємствах є досить складним і комплексним поняттям, яке розглядається вченими з різних сторін – правової, фінансової, економічної, історичної, функціональної. Однак, погляди переважної більшості вітчизняних учених зводяться до того, що фінансова санація досліджується через призму інституту банкрутства підприємства як один із дієвих інструментів відновлення платоспроможності і недопущення його ліквідації.

Так, під санацією вони розуміють «... оздоровлення фінансового стану підприємства через використання системи фінансово-економічних виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів для попередження його банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності» [1, с. 41].

Окремі автори вважають, що санація «... це одна з найважливіших ланок економічної політики первинної ланки

економіки, за допомогою якої може бути подолана криза, забезпечене економічне зростання та збалансування життєдіяльності окремого підприємства» [2, с. 8].

На думку Білоконь Т. М., санація є системою послідовних, взаємопов'язаних заходів, що використовуються для оздоровлення підприємства-боржника з метою відновлення його платоспроможності, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді при участі всіх зацікавлених сторін [3, с. 41].

Однак, деякі автори наполягають на тому, що «... заходи санації мають застосовуватись не тільки до підприємств-боржників, але і до інших суб'єктів господарювання, які намагаються впроваджувати на своєму підприємстві оздоровчі заходи» [4].

Деякі зарубіжні автори пропонують розглядати санацію відокремлено від банкрутства як заходи фінансового оздоровлення, які стосуються кожного підприємства в системі антикризового управління.

Аналіз публікацій з питань санації дозволяє зробити висновок, що найзмістовніше та найповніше визначення наводить Терещенко О. О., який вважає, що «санація – це комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, які спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи та відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді» [5, с. 52].

Незважаючи на значну кількість теоретичних і практичних напрацювань з питань фінансової санації, особливостей її проведення, ставлення вітчизняних і зарубіжних учених та практиків до цієї проблематики неоднозначне. Дискусійні погляди на економічну природу санації та методи її реалізації потребують детального вивчення та глибокого аналізу проблеми з урахуванням сучасних процесів розвитку ринкових відносин і функціонування

підприємств в умовах переходу від лінійної до циклічної економіки.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні методичних підходів до антикризового управління підприємством та розробка рекомендацій щодо реалізації санаційних заходів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Санація як елемент системи антикризового управління підприємством є тим заходом, який може запобігти банкрутству суб'єкта господарювання та може розглядатися як інструмент управління операційною діяльністю після проведення попереднього аналізу та як кінцева мета антикризового управління. Разом з тим, загальною метою санації є зміна діяльності підприємства на ефективнішу, фінансово стійку та конкурентнішу, яка практично не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Санаційні заходи здійснюються за допомогою грошових коштів і стосуються, перш за все, фінансово-економічної системи підприємства. З огляду на це, існує необхідність створення релевантного механізму санації.

Вважаємо, що економічною сутністю механізму фінансової санації підприємства є система, яка включає нормативно-правове забезпечення, науково-методичне підґрунтя й інформаційний супровід, а також взаємопов'язані елементи (групи санаційних заходів та інструментів), які в цілому спрямовані на активізацію трансмісії та запровадження ефективних дій щодо фінансового оздоровлення підприємства та ліквідацію заборгованості перед державою, контрагентами та фінансовими установами. При цьому мають бути організаційно врегульовані відносини між підприємством та іншими учасниками при здійсненні процесу санації. Метою реалізації цих тактичних санаційних заходів є відновлення платоспроможності підприємства, досягнення прибутковості і конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

На практиці, механізм фінансової санації підприємства ґрунтується на дії

суб'єктів санації, таких як санаційний керуючий, кредитори, власник, представники боржника, колектив підприємства-боржника, а також органи державної влади. Погоджуємось з думкою

авторів [6, с. 69-77], що для забезпечення ефективної реалізації таких заходів необхідна злагоджена робота всіх складових, які входять до механізму санації підприємства (рис. 1).

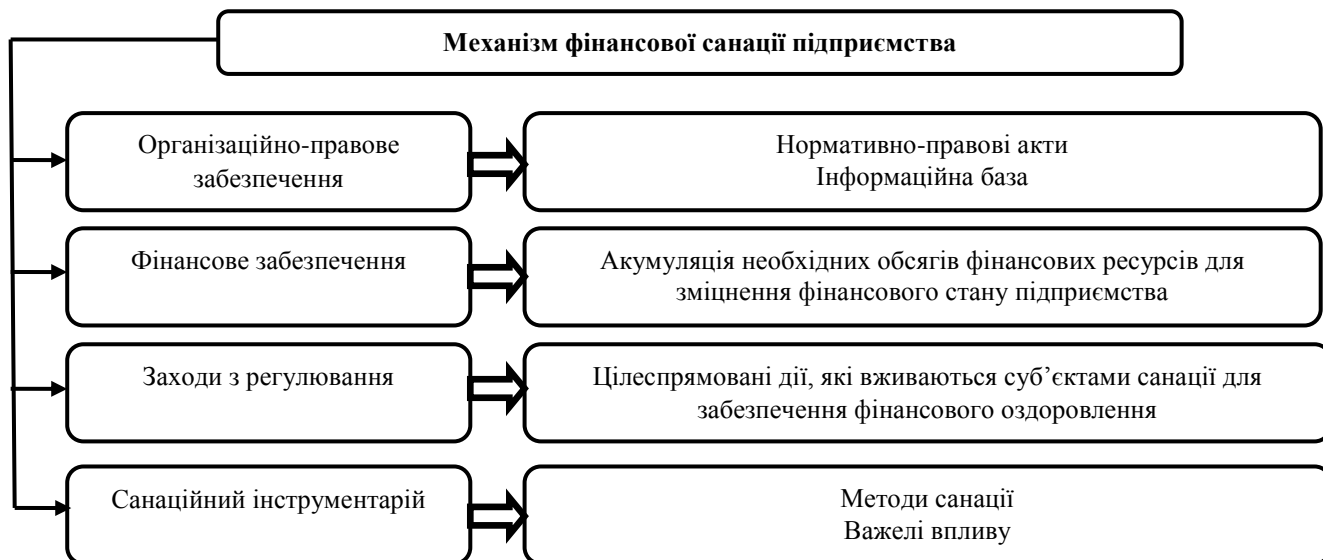


Рис. 1. Складові механізму фінансової санації підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Представлена функціонально-цільова структура механізму санації, складовими якої є організаційно-правове та фінансове забезпечення, а також заходи з регулювання та рівнозначні методи і важелі, що реалізують послідовні і взаємопов'язані фінансові операції, результатами яких є мобілізація резервів фінансового забезпечення відновлення платоспроможності та досягнення прибутковості підприємств [7, с. 208].

Методологічним підґрунтям механізму фінансової санації є сукупність принципів його реалізації, до яких відносяться: узгодження норм законодавчого регулювання з практикою провадження процесів фінансового оздоровлення підприємства; забезпечення балансу загальнодержавних інтересів з регіональними та локальними інтересами суб'єктів санації; забезпечення селективної санаційної підтримки підприємств, що мають стратегічне значення для національної економіки та безпеки країни; моніторинг фінансового стану підприємств та матеріальна відповідальність керівників

за приховування ознак фінансової кризи або навмисне доведення підприємства до кризового стану; забезпечення прозорості санаційного процесу та процедур банкрутства [8, с. 144].

Зважаючи на соціально-економічне значення виробничо-господарської діяльності підприємств, механізм фінансової санації має бути спрямований на забезпечення фінансової стабілізації у довгостроковій перспективі. Це видається можливим завдяки знаходженню та використанню внутрішніх резервів, а також залученню зовнішніх джерел фінансування, у тому числі коштів державного та місцевих бюджетів

Порядок проведення санаційних заходів і застосування процедури контролінгу на підприємствах свідчать про необхідність їх перегляду для зменшення ризиків при оздоровленні неплатоспроможного суб'єкта господарювання та підвищення ефективності їх реалізації. Основними функціями контролінгу на підприємствах з точки зору їх фінансової безпеки можна визначити: аналіз й управління витратами і

фінансовим результатом; отримання інформації, вивчення її та перетворення в рекомендації для прийняття керівництвом ефективних управлінських рішень [9, с. 50].

Разом з тим, успішне виконання функцій контролінгу забезпечує максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності [10].

Використання відповідного інструментарію механізму фінансового оздоровлення дозволяє запобігати банкрутству та визначити шляхи відновлення, підвищення і зміцнення фінансової стійкості підприємства. При дослідженні механізму фінансової санації на підприємствах доцільно, на нашу думку, виділити два блоки заходів з її реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Заходи реалізації фінансової санації підприємства

I БЛОК <i>Скорочення і раціоналізація витрат</i>	II БЛОК <i>Залучення фінансових інвестицій</i>
1.1. Підвищення якості фінансового управління (менеджменту)	2.1. Поповнення статутного капіталу шляхом додаткових вкладів власників
1.2. Оптимізація адміністративних, матеріально-технологічних і інших прихованих витрат, які завуальовані у вигляді фінансової допомоги	2.2. Скорочення заборгованості за платежами за надані послуги контрагентам – фізичним і юридичним особам
1.3. Підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення обсягів реалізованих послуг та рентабельності іншої діяльності	2.3. Залучення інвестицій, у тому числі іноземних, використовуючи державні, регіональні, місцеві та локальні інвестиційні можливості
4. Покращення програмно-інформаційного забезпечення всіх відділів і служб, підвищення ефективності роботи персоналу	2.4. Скорочення нераціональних витрат «тіньового» характеру

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Аналіз таблиці 1 свідчить, що організаційно-економічні заходи фінансової санації можуть відбуватися як за рахунок власних ресурсів підприємства, зокрема скорочення витрат і збільшення обсягів виручки від реалізації; так і з використанням зовнішньої допомоги, насамперед за рахунок залучення інвестицій. Що стосується реорганізації підприємства, то вона, як правило, передбачає появу нових або зміну складу існуючих власників і при поділі підприємства на окремі структурні частини чи зміні організаційно-правової форми здійснення фінансово-господарської діяльності може відбуватися і без втручання суб'єктів ззовні.

Необхідно звернути увагу на те, що фінансова санація, яка здійснюється за допомогою використання виробничо-технічних заходів, передбачає суттєві зміни у виробничій програмі, можливо, навіть повна зміна напряму діяльності, і може відбуватися як в автономній, так і в гетерономній формах.

Розглянемо стандартну методику реалізації механізму санаційних заходів, яка є досить складною, багатогранною і на практиці може суттєво відрізнитися за алгоритмом і послідовністю проведення тих чи інших заходів. Класичну модель проведення фінансової санації поділимо на чотири етапи і розглядатимемо її як комплекс певних дій.

Етап I – кількісна оцінка стану підприємства на основі розрахунку індивідуальних і інтегральних показників. За допомогою загального (інтегрального, комплексного) показника визначають клас фінансової кризи підприємства на основі використання методів кластеризації. Отримані класи дозволяють ідентифікувати поточний стан і визначити тенденції та особливості розвитку кризових явищ на підприємстві.

Етап II – прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ на основі розрахунку індивідуальних і інтегральних показників. Методика прогнозування передбачає розрахунок загального показника, встановлення його залежності

від сукупності індивідуальних показників, визначення класу ризику підприємства в залежності від змін кількісних показників у майбутньому та аналіз рішень.

Етап III – розробка комплексу управлінських рішень щодо ліквідації розвитку кризи. Передбачається сценарний аналіз усіх можливих варіантів санаційних заходів у залежності від фази кризи, в якій знаходиться підприємство, а саме: визначення процедури проведення оперативної санації та розробка комплексу управлінських рішень щодо оздоровлення підприємства.

Етап IV – здійснення координаційних процедур і контрольних заходів. Метою є визначення доцільності, правильності та ефективності проведеної санації та оцінка поточного стану санаційного процесу. При цьому надзвичайно важливою є ідентифікація всіх прогностичних варіантів розвитку подій (сценаріїв) і оцінка відхилень від нормативних параметрів, оскільки ще існує можливість корегування дій для повного оздоровлення підприємства. В основі методики знаходиться оцінка поточних результатів проведених першочергових заходів, аналіз виявлених відхилень і підготовка проєктів управлінських рішень щодо виявлених резервів та їх використання з врахуванням наявних бар'єрів.

Серед багатоваріантності практичної реалізації наведених етапів механізму фінансової санації та індивідуальної траєкторії для кожного підприємства вважаємо за доцільне виділити загальні принципи організації санаційних заходів, які є універсальними і підходять для переважної більшості суб'єктів підприємницької діяльності.

До першої групи факторів слід віднести: чітке розуміння того, як буде відбуватися процес фінансової санації; максимально точно визначені часові параметри запланованих заходів; джерела фінансування, їх види та обсяги.

Друга група факторів включає якісно підібраних фахівців, які мають практичний досвід проведення санаційних заходів і в кінцевому підсумку.

Таким чином, об'єктивною передумовою для ефективного проведення фінансової санації підприємства є дотримання загальних (універсальних) і спеціальних (індивідуальних) принципів у системі антикризового управління. Однак, сучасних характеристик система антикризового управління при реалізації санаційних заходів набула відносно недавно, що зумовлено швидким розвитком кризових ситуацій, зокрема пов'язаних з суттєвими обмеженнями щодо здійснення підприємницької діяльності в умовах запровадження «локдаунів» для боротьби з пандемією коронавірусу.

З огляду на це, пропонуємо систему концептуальних принципів, на яких має ґрунтуватися сучасна стратегія антикризового управління підприємством при реалізації заходів фінансової санації (рис. 2).

Таким чином, антикризове управління при реалізації заходів з фінансової санації передбачає не тільки швидке реагування та ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію процедурних дій щодо їх запобігання та підтримки фінансової стабільності господарської діяльності підприємства. В останні роки особливої актуальності набули заходи, пов'язані з реструктуризацією підприємств у системі антикризового управління як один з основних методів їх оздоровлення.

Стратегічною метою реструктуризації є підвищення фінансової безпеки та фінансової стійкості підприємства. Основними цілями реструктуризації підприємств при реалізації санаційних заходів є: зміцнення фінансової безпеки і стійкості; забезпечення відповідного ступеня капіталізації та стабільне функціонування розрахунково-платіжної системи підприємства; захист прав інвесторів, контрагентів, кредиторів; підвищення рентабельності господарської діяльності в результаті концентрації чи перерозподілу капіталу, розширення підприємства чи спеціалізації, модернізації виробництва.



Рис. 2. Концептуальні принципи антикризового управління підприємством

Джерело: власні дослідження авторів

Реструктуризація підприємства передбачає його фінансове оздоровлення з метою виходу з кризи і забезпечення стабільного розвитку в найближчій перспективі. Методика реструктуризації визначає спеціальний інструментарій, який з фінансової сторони спрямований на покращення фінансового стану підприємства, зокрема нарощування власного капіталу, покращення структури активів і пасивів, підвищення ліквідності та платоспроможності, зростання рентабельності, ліквідацію заборгованостей і виявлення причин, які призвели до погіршення фінансового стану підприємства. Важливим елементом

фінансового оздоровлення підприємств є наявність якісної розробленої Програми фінансового оздоровлення, до якої мають бути включені заходи зі зростання власного капіталу, підвищення капіталізації, покращення якості активів, скорочення проблемної заборгованості, зокрема перед бюджетом, реструктуризація пасивів і залучення інвесторів. Розглянемо типову Програму фінансового оздоровлення підприємства (Crash Program) при реалізації санаційних заходів у системі антикризового управління шляхом його реструктуризації (рис. 3).

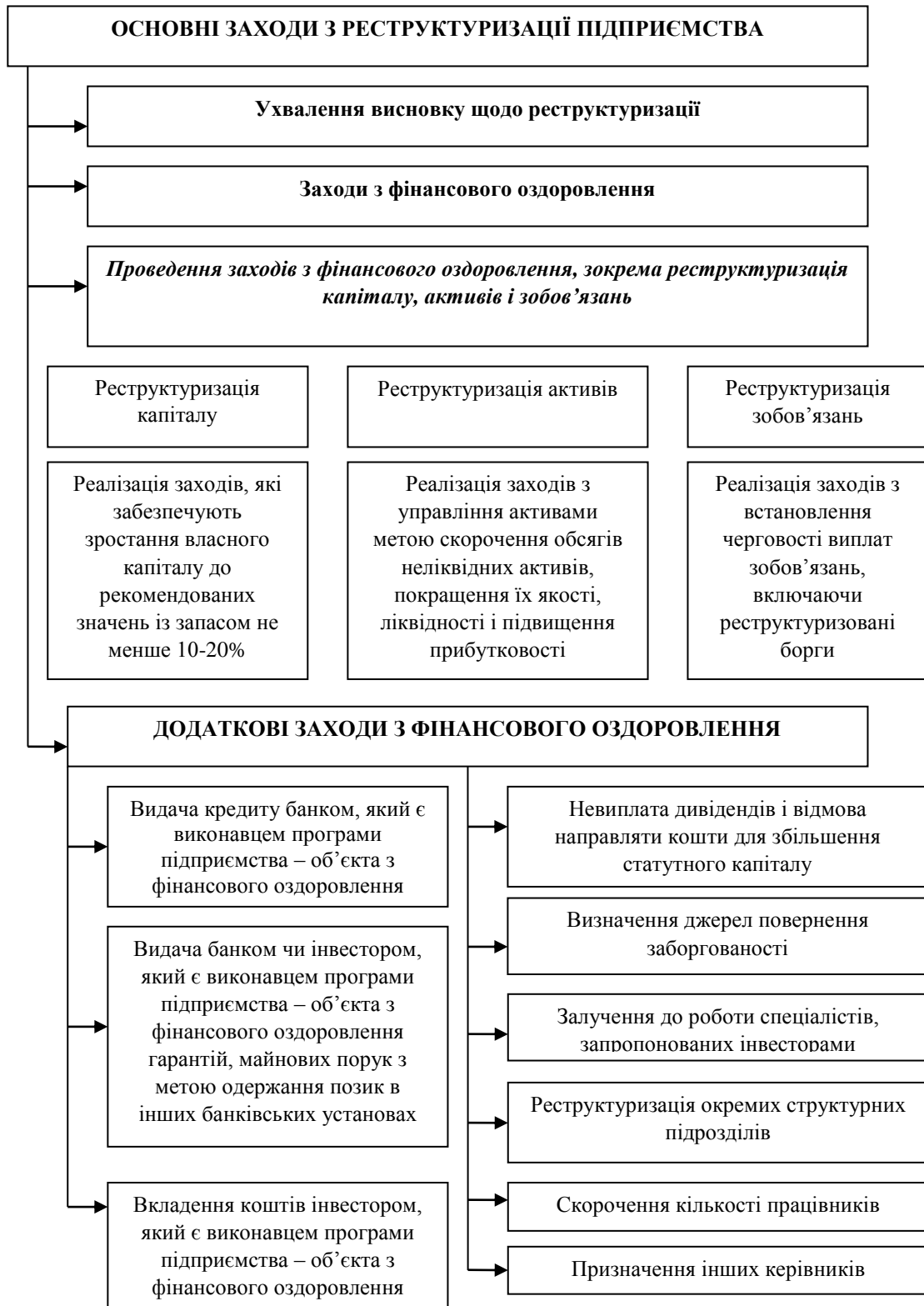


Рис. 3. Програма фінансового оздоровлення підприємства

Джерело: власні дослідження авторів

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що реструктуризацію доцільно розпочинати на ранніх стадіях кризи, адже вона переважно спрямована на подолання причин кризи розвитку підприємства та кризи прибутковості. В той же час, санація включає в себе як реструктуризацію (відновлення прибутковості та конкурентоспроможності), так і заходи фінансового характеру (відновлення ліквідності та платоспроможності).

На основі розробленої Програми фінансового оздоровлення, стратегічних цілей і довгострокових проєктів розвитку підприємства мають бути складені оперативні плани. Основною формою оперативного планування є бюджетування, при якому санаційні заходи розглядаються як система бюджетів. При цьому важливим є вибір методу бюджетування – це може бути класичне (традиційне) бюджетування або ж нуль-базис бюджетування (ZBB).

Особливістю нуль-базис бюджетування є те, що воно, насамперед, зорієнтоване на показники рівня витрат минулих періодів і визначення оптимального рівня загальних витрат підприємства та пріоритетних напрямків використання обмежених фінансових ресурсів.

Таким чином, реалізація можливостей санаційних заходів підприємства, стабілізація та підвищення ефективності його діяльності визначається, насамперед, обґрунтованістю та дієвістю вибраної стратегії санаційних дій для підприємства, науково-методичних обґрунтованих підходів до використання ними існуючих процедур та відповідністю механізмів державного регулювання санаційних процедур сучасним вимогам ринкової економіки.

Висновки. Фінансова санація в системі антикризового управління позитивно впливає на розвиток відповідної галузі та в цілому на національну економіку, формує можливості відновлення фінансової стійкості підприємствам та забезпечує їх фінансову безпеку. Для успішної реалізації важливо керуватися принципами антикризового управління та вибрати

оптимальний метод здійснення програми санаційних заходів.

Дослідження показали, що вибір процедури фінансової санації для різних підприємств є досить складним. Потребує вирішення питання розробки Програми фінансового оздоровлення, а також формування ефективної стратегії її реалізації. Слід визначити кінцеву мету санаційних заходів і орієнтири щодо досягнення планових показників. Крім того, власники підприємств мають бути зацікавлені у використанні сучасних підходів до їх розвитку, забезпеченні фінансової стійкості та прибуткової діяльності.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набувають подальші дослідження механізмів фінансової санації в системі антикризового управління підприємств.

Література:

1. Дем'яненко М. Я., Саблук П. Т. Словник-довідник фінансиста АПК. Київ: Інститут аграрної економіки, 1997. 233 с.
2. Зеліско І. М. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 320 с.
3. Білоконь Т. М. Сутність та основні складові організаційно-економічного механізму санації підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2009. № 2. С. 40-45.
4. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. №9(2). С. 451-456.
5. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. вид. 2-ге, без змін. Київ: ЮШУ, 2009. 564 с.
6. Плікус І. Й., Новак Н. В., Мільчаковська Т. М. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2010. № 1. Т. 2. С. 69-77.
7. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В., Федорова В. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
8. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
9. Румик І. І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №4 (60). С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>.

10. Пилипенко О.О. Запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні*: матеріали науково-практичної конференції (13 грудня 2017). Київ: ТНУ, 2017. С. 299-302.

References:

1. Demianenko M. Ya., Sabluk P. T. (1997), *Slovník-dovidník finansysta APK* [Dictionary of the financier of agro-industrial complex], Instytut ahrarnoi ekonomiky, Kyiv, Ukraine, 233 p.
2. Zelisko, I. M. (2015), *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstva* [Management of financial rehabilitation of the enterprise], TsP «KOMPRYNT», Kyiv, Ukraine, 320 p.
3. Bilokon, T. M. (2009), “The essence and main components of the organizational and economic mechanism of enterprise rehabilitation”, *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, № 2, pp. 40-45.
4. Andrushchak, Ye. M. and Bilenka, V. A. (2018), “Financial rehabilitation as a way to prevent bankruptcy”, *Molodyi vchenyi*, №9(2), pp. 451-456.
5. Tereshchenko, O. O. (2009), *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv* [Management of financial rehabilitation of enterprises], YuShU, Kyiv, Ukraine, 564 p.
6. Plikus, I. Y. Novak, N. V. and Milchakovska, T. M. (2010), “Improving the mechanism of financial rehabilitation of enterprises”, *Visnyk Sumskoho*

derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika», № 1, vol. 2, pp. 69-77.

7. Kondrashykhin, A. B. Pepa, T. V. and Fedorova, V. O. (2007), *Finansova sanatsiia i bankrutstvo pidpriemstv* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 208 p.

8. Kyzym, M. O. Zabrodskyi, V. A. and Zinchenko, V. A. (2003), *Otsinka i diahnostyka finansovoi stiikosti pidpriemstva* [Assessment and diagnosis of financial stability of the enterprise], VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine, 144 p.

9. Rumyk, I. (2020), “Controlling in the system of financial security management of enterprises”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, №4 (60), pp. 47-56. DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>.

10. Pylypenko, O. O. (2017). Introduction of a financial controlling system at the enterprise. *Teoretychni aspekty ta praktychni problemy upravlinnia, ekonomiky ta pryrodokorystuvannia v Ukraini* [Theoretical aspects and practical problems of management, economy and nature management in Ukraine]: Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the scientific-practical conference], TNU, Kyiv. Pp. 299-302.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2021 р.