

# Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики

## The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics

Руслан Скриньковський<sup>1</sup>, Наталія Павленчик<sup>2</sup>, Соломія Леськів<sup>1</sup>, Гжегож Павловські<sup>3</sup>  
Ruslan Skrynkovsky, Nataliya Pavlenchuk, Solomiya Leskiv, Grzegorz Pawlowski

<sup>1</sup> *Lviv University of Business and Law*  
99 Kulparkivska Street, Lviv, 79021, Ukraine

<sup>2</sup> *Lviv State University of Physical Culture*  
11 Kostiushko Street, Lviv, 79000, Ukraine

<sup>3</sup> *Zakład Handlowo-Uslugowy BHP*  
17 Kostrzynska Street, Gorzyca, 69-113, Poland

DOI: [10.22178/pos.28-5](https://doi.org/10.22178/pos.28-5)

JEL Classification:  
D83, L20, M10


Received 22.10.2017  
Accepted 25.11.2017  
Published online  
30.11.2017

Corresponding Author:  
Ruslan Skrynkovsky  
[uan\\_lviv@ukr.net](mailto:uan_lviv@ukr.net)

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендації з удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. З'ясовано, що специфіка антикризового управління підприємством (як спеціальної діагностичної цілі системи цілей управлінської діагностики) пов'язана: 1) з стратегією антикризового управління, яка включає в себе стратегію недопущення кризи і стратегію подолання кризи; 2) з необхідністю прийняття складних управлінських рішень (функціонування, розвитку) в умовах обмежених фінансових та інформаційних ресурсів, високого загального рівня невизначеності зовнішнього середовища (відображення різних подій та аспектів) і ризику тощо. Встановлено, що діагностика антикризового управління підприємством в системі управлінської діагностики повинна включати: 1) дослідження базових бізнес-індикаторів (показників, параметрів) виробничо-господарської діяльності підприємства; 2) всебічний комплексний аналіз впливу факторів (внутрішніх, зовнішніх) на стан підприємства (фінансово-економічний, техніко-технологічний); 3) експертну оцінку розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також оцінку досягнення цілей прогнозування. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розробка системи цілей економічної діагностики (діагностики діяльності) підприємства (установи, організації) з урахуванням поданих результатів дослідження та представленої графічної інтерпретації підвищення ефективності антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики.

**Ключові слова:** підприємство; антикризове управління; діагностика антикризового управління підприємством; управлінська діагностика; інструментарій.

**Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical positions and to develop practical recommendations for improving the diagnostics of anti-crisis management of the enterprise in the system of managerial diagnostics. It is revealed that the specificity of crisis management of the enterprise (as a special diagnostic purpose of the system of management diagnostic purposes) is related to: 1) the strategy of anti-crisis management, which includes the prevention of crisis and the strategy to overcome the crisis; 2) the need for complex management decisions (functioning, development) in the conditions of limited financial and informational resources, high general level of uncertainty of the environment (displaying various events and aspects)

© 2017 The Authors.  
This article is licensed  
under a Creative  
Commons Attribution  
4.0 License 

and risk, etc. It is established that the diagnostics of anti-crisis management in the enterprise in the system of managerial diagnostics should include: 1) the study of basic business indicators (parameters) of production and economic activity of the enterprise; 2) comprehensive in-depth analysis of the influence of factors (internal, external) on the state of the enterprise (financial and economic, technical and technological); 3) expert valuation of the developed measures and prospects for financial rehabilitation and preventive sanitation, as well as an assessment of the achievement of forecasting goals. The prospect of further research in this field is the development of a system of goals of economic diagnosis (diagnostics of activity) of the enterprise (institution, organization) taking into account the presented results of the study and the graphical interpretation of the improvement of the effectiveness of the anti-crisis management enterprise in the system of managerial diagnostics.

**Keywords:** enterprise; anti-crisis management; diagnostics of crisis management of the enterprise; management diagnostics; toolkit.

## ВСТУП

Агресія Російської Федерації проти України, що триває, санкції США проти Росії, інші докорінні негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі України вимагають невідкладної розробки та реалізації конкретних заходів із антикризового управління підприємствами (установами, організаціями) відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженої Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020».

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що вагомий науково-практичний внесок у вирішення окремих проблемних питань (аспектів) у сфері антикризового управління підприємством (установою, організацією) зробили такі науковці, як В. Воробйов [1], Т. Воронкова [2], М. Джаман [3], Є. Діденко [4], В. Пономаренко [5], Н. Захаренко [6], А. Камнева [7], Л. Фролова [8], А. Ковальов [9], В. Костецький [10], О. Костіна [11], Т. Коцко [12], О. Лисенко [13], Л. Лігоненко [14], В. Маховка [15], Д. Нізалов [16], С. Панасейко [17], В. Товажнянський [18] та інші. Водночас, віддаючи належне високому рівню наукових доробок перелічених вище авторів і вчених-економістів, приведених у працях [19, 20, 21, 22, 23, 24, 25], слід зазначити, що недостатньо уваги приділено удосконаленню діагностики антикризового управління підприємством в системі управлінської діагностики. Все це обумовило актуальність поданого дослідження, визначило його тему та мету.

Тому *метою статті* є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практич-

них рекомендації з удосконалення діагностики антикризового управління підприємством в системі управлінської діагностики.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати вивчення й аналізу наукових, методичних та прикладних матеріалів за проблематикою діагностики підприємства (установи, організації), приведених у праці [20, 23, 24], дають можливість стверджувати, що:

1) управлінська діагностика підприємства (як часткова діагностична ціль системи цілей економічної діагностики підприємства) – це логічно-структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних-факторів (технології та ресурсів, структури, працівників) та можливостей (потенціалу) підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін (позицій) за відповідними бізнес-індикаторами (залежно від діагностичних цілей системи управлінської діагностики) з метою: а) виявлення (встановлення) і усунення проблем (наявних, можливих) та недоліків системи менеджменту підприємства [24]; б) виявлення, запобігання та подолання кризових явищ на підприємстві (чи їх наслідків) [24];

2) управлінська діагностика в системі менеджменту підприємства, як підфункція функції контролювання (загальної функції менеджменту), враховує такі 3-и складові (структурні блоки), як: а) оцінювання (визначення

ключових ознак, характеристик, певних параметрів (показників, бізнес-індикаторів), особливостей, властивостей тощо); б) аналіз (економічний, системний) з аргументацією (ретельне дослідження місця, структури, динаміки, тенденцій, взаємозв'язків і взаємодій (взаємовпливу) між елементами системи тощо); в) ідентифікування (передбачає визначення відхилень параметрів від оптимальних критеріїв і/або встановлених нормативних стандартів, формулювання загального висновку – діагнозу) [24];

3) діагностика антикризового управління підприємством є спеціальною діагностичною ціллю системи цілей управлінської діагностики.

Поряд з тим, виходячи із аналізу літературних джерел, виникає потреба в розкритті дефініції «антикризове управління підприємством».

Так, Н. Захаренко [6] дотримується точки зору, що під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність (комплекс, систему) конкретних знань та результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку з метою попередження і/або подолання кризи. Водночас у науковій праці Є. Діденка [4] представлено концептуальну модель антикризового управління підприємством, згідно якої з'ясовано, що головною метою антикризового управління є виведення підприємства із кризового становища і формування умов для його стабільного, ефективного і результативного функціонування та розвитку у майбутньому.

Крім цього, О. Гетьман та В. Шаповал [20] стверджують, що антикризове управління (в системі управлінської діагностики підприємства) – це система конкретних управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин з урахуванням фактору часу. Тут специфіка антикризового управління підприємством ( $Sp_1$ ) пов'язана з стратегією антикризового управління, яка включає в себе стратегію недопущення кризи (стратегія А) і стратегію подолання кризи (стратегія В) [6, 10, 20, 21].

Беручи до уваги зазначене, варто також погодитись з думкою В. Костецького [10], що антикризове управління – це симбіоз стратегічного управління (через реалізацію стратегії А) та оперативного менеджменту (через реалізацію стратегії В).

У свою чергу, Є. Діденко [4] дійшов висновку, що процес антикризового управління реалізується за такими етапами:

1. Етап – діагностика кризового стану підприємства;
2. Етап – оцінка відповідності ресурсного стану (трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів [22]) і часових обмежень цілям та завданням антикризового управління;
3. Етап – розроблення та впровадження антикризової програми;
4. Етап – розроблення та впровадження профілактичних засобів щодо виявлення і запобігання повторного виникнення кризових явищ.

З'ясовано, що у процесі реалізації етапів антикризового управління підприємством виникає ряд проблем, пов'язаних із: 1) своєчасним реагуванням на зміни факторів прямої дії зовнішнього ринкового середовища підприємства; 2) оптимальним вибором та ефективним застосуванням раціональних управлінських рішень (поточних, перспективних) з метою подолання кризових ситуацій (подій, явищ) та подальше об'єднання діагностики кризового стану підприємства зі здійсненням заходів превентивної санації і проведенням превентивних досліджень [7, 11, 20]. Тут специфіка антикризового управління підприємством ( $Sp_2$ ) пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень (функціонування, розвитку) в умовах обмежених фінансових та інформаційних ресурсів, високого загального рівня невизначеності зовнішнього середовища (відображення різних подій та аспектів) і ризику [6], низької мотивації персоналу тощо.

Поряд із тим варто наголосити, що В. Пономаренко та С. Довбня [5] стверджують, що з метою попередження та першочергового реагування підприємства на негативний вплив кризових явищ доцільно сформувати комплексну систему внутріфірмового антикри-

зового менеджменту, яка повинна забезпечити виконання таких задач, як:

- 1) прогнозування виникнення кризових явищ (подій, ситуацій) та їх запобігання з урахуванням фактору часу;
- 2) зниження загального рівня негативного впливу кризових явищ та забезпечення виживання підприємства в період кризи з урахуванням специфіки антикризового управління ( $Sp_1, Sp_2$ );
- 3) вихід із кризи в мінімальний термін та з найменшими втратами.

У контексті цього у праці [5] (В. Пономаренко, С. Довбня) обґрунтовано, що для вирішення представлених вище задач система внутрішнього антикризового менеджменту повинна включати такі складові (елементи):

- 1) діагностику, контролювання і прогнозування фінансово-економічного стану підприємства;
- 2) маркетингову політику;
- 3) антикризову інвестиційну стратегію;
- 4) виробничу політику;
- 5) управління персоналом;
- 6) фінансово-економічний менеджмент.

Крім цього доведено, що суб'єкту антикризової діяльності в інтелектуалізованій системі менеджменту мають бути притаманні такі риси, як:

- 1) достатній рівень інтелекту та інтелектуальної активності;
- 2) високий рівень професіоналізму;
- 3) висока мобільність (вертикальна, горизонтальна) та комунікабельність;
- 4) високий рівень інноваційності та креативності;
- 5) високий рівень відповідальності та самоконтролю, опанування;
- 6) соціальна взаємодія тощо [14].

Водночас А. Камнева [7] виокремлює такі ключові моделі та системи антикризового управління підприємством, як: 1) модель антикризового управління на базі контролінгу; 2) модель реструктуризації у процесі антикризового управління; 3) реінжиніринг як складова антикризового управління; 4) фінансова діагностика як інструмент антикри-

зового управління підприємством; 5) модель фінансової санації; 6) диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози; 7) антикризова стратегія підприємства; 8) система антикризового інноваційного управління підприємством; 9) інвестиційний менеджмент в стратегії антикризового управління; 10) маркетинг в антикризовому управлінні; 11) система антикризового управління персоналом; 12) процедура банкрутства як метод антикризового управління; 13) консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління тощо.

З огляду на це і виходячи з результатів виконаних досліджень [4, 15, 23, 24], з'ясовано, що структуру типової системи діагностики антикризового управління підприємством (в системі управлінської діагностики) формують такі складові, як:

- 1) принципи діагностики (системність, цілеспрямованість, об'єктність, уніфікованість, інтегрування, декомпозиційність, об'єктивність, конкретність, оптимальність, гнучкість, повнота, адекватність, економічна доцільність, пізнавальність, логічність, часова погодженість, динамічність, достовірність інформаційної бази, обмеженість індикативної бази, обґрунтованість критеріальної бази, обмежена відкритість результатів, завершеність, дієвість) [23];
- 2) суб'єкти діагностики (власники, керівники, фахівці з антикризового управління та інші);
- 3) система діагностичних цілей (недопущення кризи, подолання кризи);
- 4) технологія діагностики (стадії здійснення діагностики: підготовча, основна, завершальна);
- 5) методи діагностики (якісні, кількісні [23]; аналітичні, експертні, динамічне програмування, лінійне програмування [20, 24] тощо) [15];
- 6) бізнес-індикатори залежно від діагностичних цілей;
- 7) об'єкти діагностики (внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, процес та елементи системи менеджменту тощо);
- 8) функції діагностики (інформаційна, аналітична, ідентифікаційна, попереджувальна, антикризова, регульовальна, спрямовувальна, симптоматична, консультаційно-дорадча, дослідницька) [23].

Крім цього, на основі аналізу інформації у працях [20, 21, 23, 24, 25] та практичних матеріалів за проблемою встановлено, що діагностика антикризового управління підприємством в системі управлінської діагностики повинна включати:

- 1) дослідження базових бізнес-індикаторів (показників, параметрів) виробничо-господарської діяльності підприємства;
- 2) всебічний комплексний аналіз впливу факторів (внутрішніх, зовнішніх) на стан підп-

приємства (фінансово-економічний, техніко-технологічний);

3) експертну оцінку розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також оцінку досягнення цілей прогнозування.

Графічна інтерпретація підвищення ефективності антикризового управління підприємством представлено на рис.

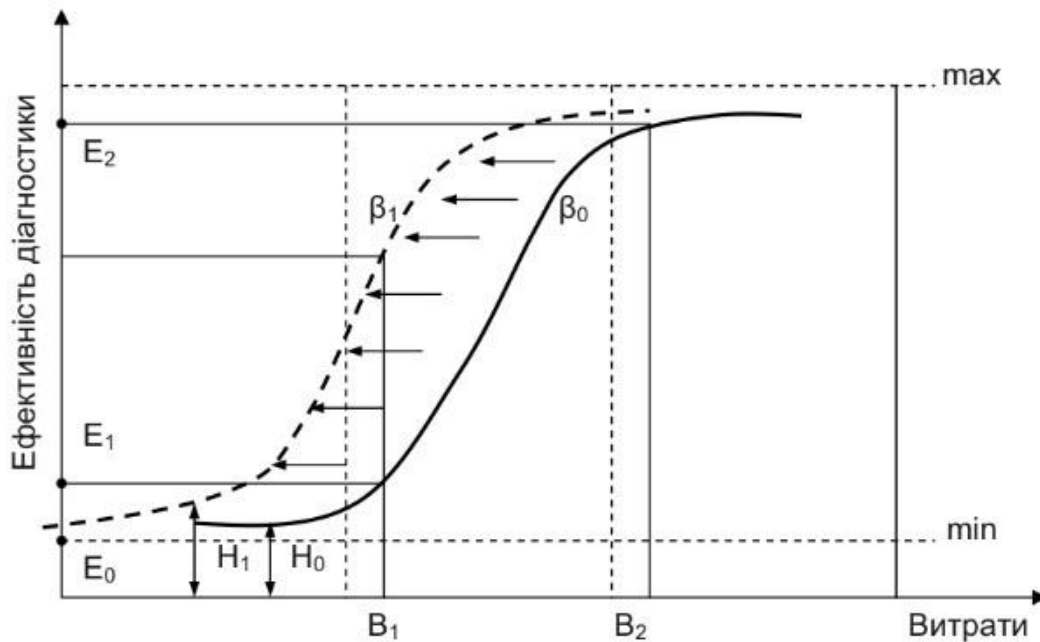


Рисунок – Графічна інтерпретація підвищення ефективності антикризового управління підприємством (у системі управлінської діагностики) [20]

Примітки:  $\beta_0$  – крива ефективності діагностики в антикризовому управлінні (ДАУ) з використанням традиційної методики;  $\beta_1$  – крива ефективності ДАУ з використанням елементів інформаційних технологій на стадії превентивної санації;  $H_1$  – початковий рівень інформованості у випадку застосування інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) на стадії превентивної санації;  $H_0$  – початковий рівень інформованості за традиційною методикою;  $E_0$  – початковий рівень ефективності прийняття управлінських рішень (поточних, перспективних);  $E_1$  – рівень ефективності прийняття управлінських рішень на етапі діагностики з використанням традиційної методики;  $E_2$  – рівень ефективності прийняття управлінських рішень на етапі діагностики з використанням ІКТ.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження доводять, що специфіка антикризового управління підприємством (як спеціальної діагностичної цілі системи цілей управлінської діагностики) пов'язана: 1) з стратегією антикризового управління, яка включає в себе стратегію недопущення кризи і стратегію подолання кризи; 2) з необхідністю прийняття складних управлінських рішень (функціонування, розвитку) в умовах обмежених фінансових та ін-

формаційних ресурсів, високого загального рівня невизначеності зовнішнього середовища (відображення різних подій та аспектів) і ризику тощо. Встановлено, що діагностика антикризового управління підприємством в системі управлінської діагностики повинна включати: 1) дослідження базових бізнес-індикаторів (показників, параметрів) виробничо-господарської діяльності підприємства; 2) всебічний комплексний аналіз впливу факторів (внутрішніх, зовнішніх) на стан підп-

риємства (фінансово-економічний, техніко-технологічний); 3) експертну оцінку розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також оцінку досягнення цілей прогнозування.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи цілей економічної діагностики (діагностики діяльності) підприємства (установи, організації) з урахуванням поданих результатів дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Skrynkovskyy, R., Pawlowski, G., & Vorobiov, V. (2016). *Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protseviv pidpryiemstva* [The Diagnostics of Efficiency of Controlling Business Processes]. *Business Inform*, 8, 154–159 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р. М., Павловські, Г., & Воробйов, В. В. (2016). Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*, 8, 154–159].
2. Voronkova, T. (2015). *Systema antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [System of crisis management enterprise]. *Naukovo-tehnichna informatsiia*, 3, 17–25 (in Ukrainian)  
[Воронкова, Т. (2015). Система антикризового управління підприємством. *Науково-технічна інформація*, 3, 17–25].
3. Dzhaman, M., & Honcharov, H. (2010). *Suchasni aspekty kadrovoho menedzhmentu v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Modern aspects of personnel management in the system of crisis management enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, 4(2), 111–114 (in Ukrainian)  
[Джаман, М., & Гончаров, Г. (2010). Сучасні аспекти кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 4(2), 111–114].
4. Didenko, Ye. (2015). *Model antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [The model of crisis management of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 3, 53–58 (in Ukrainian)  
[Діденко, Є. (2015). Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, 3, 53–58].
5. Ponomarenko, V., & Dovbnia, S. (2004). *Metodychni osnovy antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Methodical bases of crisis management of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2, 120–126 (in Ukrainian)  
[Пономаренко, В., & Довбня, С. (2004). Методичні основи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 2, 120–126].
6. Zakharenko, N. (2010). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom na osnovi klasyfikatsii kryz ta faktoriv yikh vyavlennia* [Anti-crisis management of an enterprise, based on the classification of crises and the factors of their identification]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, 20, 60–62 (in Ukrainian)  
[Захаренко, Н. (2010). Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки*, 20, 60–62].
7. Kamnieva, A. (2014). *Doslidzhennia isnuuychkh instrumentiv ta modelei antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi* [The investigation of existing tools and models for crisis management in the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, 4, 15–27 (in Ukrainian)  
[Камнева, А. (2014). Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, 4, 15–27].
8. Frolova, L., & Katella, Ye. (2012). *Alhorytm provedennia diahnostyky biznes-protseviv u konteksti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [An algorithm for diagnosing business processes in

- the context of an enterprise crisis management]. *Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky ta prava*, 1, 84–87 (in Ukrainian)  
[Фролова, Л., & Кателла, Є. (2012). Алгоритм проведення діагностики бізнес-процесів у контексті антикризового управління підприємством. *Вісник Донецького університету економіки та права*, 1, 84–87].
9. Kovalov, A. (2014). *Pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia v korporatyvnomu sektori na osnovi reinzhynirynhu biznes-protseviv* [Increasing the effectiveness of crisis management in the corporate sector through reengineering business processes]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3(54), 124–130 (in Ukrainian)  
[Ковальов, А. (2014). Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3(54), 124–130].
10. Kostetskyi, V. (2011). *Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Forming of the enterprise's antycrisis management strategy]. *Ekonomichnyi analiz*, 8(2), 208–211 (in Ukrainian)  
[Костецький, В. (2011). Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*, 8(2), 208–211].
11. Kostina, O. (2017). *Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protseivy v konteksti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Diagnostics and management of business processes in the context of enterprise crisis management]. *Ekonomika i suspilstvo*, 10, 287–297 (in Ukrainian)  
[Костіна, О. (2017). Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*, 10, 287–297].
12. Kotsko, T., & Shekhovtsova, I. (2017). *Reinzhynirynh biznes-protseivy yak tekhnolohiia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy palyvno-enerhetychnoho kompleksu* [Business process reengineering as the crisis management technology of the enterprises of fuel and energy complex]. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 466–472 (in Ukrainian)  
[Коцко, Т., & Шеховцова, І. (2017). Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка і суспільство*, 9, 466–472].
13. Lysenko, O. (2013). *Klasyfikatsiia biznes-protseivy na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychni aspekty* [Classification of business processes at the industrial enterprises: theoretical aspects]. *Universytetski naukovyi zapysky*, 2, 190–197 (in Ukrainian)  
[Лисенко, О. (2013). Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*, 2, 190–197].
14. Lihonenko, L. (2016). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menezhmentu* [Crisis management of enterprises in the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum*, 1, 161–170 (in Ukrainian)  
[Лігоненко, Л. (2016). Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*, 1, 161–170].
15. Makhovka, V. (2012). *Protsevy, metody ta funktsii antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Process, methods and functions of crisis management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky*, 1(52), 219–225 (in Ukrainian)  
[Маховка, В. (2012). Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 1(52), 219–225].
16. Nizalov, D. (2000). *Antykrizove upravlinnia: vybir metodiv* [Anti-crisis management: the choice of methods]. *Naukovi pratsi*, 9, 56–58 (in Ukrainian)  
[Нізалов, Д. (2000). Антикризове управління: вибір методів. *Наукові праці*, 9, 56–58].
17. Panaseiko, S., & Panaseiko, I. (2013). *Mistse avtomatyzovanykh system upravlinnia pidpriemstvom u protsevi antykrizovoho upravlinnia personalom* [The place of automated

- enterprise management systems in the process of crisis management personnel]. *Visnyk Dnipropetrovskoi derzhavnoi finansovoi akademii. Ekonomichni nauky*, 2, 201–208 (in Ukrainian) [Панасейко, С., & Панасейко, І. (2013). Місце автоматизованих систем управління підприємством у процесі антикризового управління персоналом. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки*, 2, 201–208].
18. Tovazhnianskyi, V., Pererva, P. (2010). *Formuvannia kompleksnoi systemy pokaznykiv antykrizovoho mekhanizmu stiikoho rozvytku pidpriemstva* [Forming of complex system of indexes of not crisis mechanism of steady development of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats. Luts'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet. Ekonomichni nauky. Seriia: Ekonomika ta menedzhment*, 7(26), 207–223 (in Ukrainian) [Товажнянський, В., Перерва, П. (2010). Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*, 7(26), 207–223].
19. Piletska, S. (2013). *Diahnastyka v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom* [Diagnosis in crisis management of enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, 5(61), 67–70 (in Ukrainian) [Пілецька, С. (2013). Діагностика в антикризовому управлінні підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*, 5(61), 67–70].
20. Hetman, O., Shapoval, V. (2007). *Ekonomichna diahnostyka* [Economic diagnostics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian) [Гетьман, О., Шаповал, В. (2007). *Економічна діагностика*. Київ: Центр навчальної літератури].
21. Skrynkovskyy, R., & Shpak, O. (2017). *Biznes-diahnastyka: yak ne rozcharuvatsia v novomu top-menedzheri i ne potopyty kompaniiu* [Business diagnostics: how not to be disappointed in the new top manager and not to sneak the company]. In *The global competitive environment: development of modern social and economic systems* (pp. 88–90). Chisinau: Baltija Publishing (in Ukrainian) [Скриньковський, Р., & Шпак, О. (2017). Бізнес-діагностика: як не розчаруватися в новому топ-менеджері і не потопити компанію. In *The global competitive environment: development of modern social and economic systems* (pp. 88–90). Chisinau: Baltija Publishing].
22. Skrynkovskyy, R. (2015). *Diahnastyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti* [Diagnostics of Utilization of the Human, Material, Financial, and Energy Resources of the Enterprise as a Tool for Management of the Elements of Its Production and Commercial Operations]. *Problemy ekonomiky*, 1, 249–254 (in Ukrainian) [Скриньковський, Р. (2015). Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*, 1, 249–254].
23. Melnyk, O. H. (2010). *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiia ta instrumentarii* [Systems of diagnostics of activity of machine-building enterprises: polycrystalline concept and tools]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki (in Ukrainian) [Мельник, О. Г. (2010). *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Львівської політехніки].
24. Pawlowski, G. (2017). *Rozvytok systemy upravlinskoï diahnostyky pidpriemstva* [Development of the system of management diagnostics of the enterprise] (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760> (in Ukrainian)



[Павловські, Г. (2017). *Розвиток системи управлінської діагностики підприємства* (Кандидатська дисертація). URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760>].

25. Zahorna, T. (2007). *Ekonomichna diahnostyka* [Economic diagnostics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian)  
[Загорна, Т. (2007). *Економічна діагностика*. Київ: Центр навчальної літератури].