

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК [330.101.54+338.24]:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7>**Ахновська І. О.**кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>**Панасюк П. І.**Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-4495>**Akhnovska Inna, Panasiuk Pavlo**
Vasyl' Stus Donetsk National University

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ МІНІМАЛЬНОГО КОНТАКТУ

Кризові події та процеси, які стали наслідками пандемії COVID-2019, є одними з найважливіших проблем для економіки сьогодні. Стаття не обмежується класичними поняттями, зокрема у роботі зроблено спробу формування механізму антикризового управління підприємством в умовах нового явища і поняття – «економіки мінімального контакту». Метою дослідження є розроблення рекомендацій та ефективних заходів щодо запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів. У статті досліджено сутність економіки мінімального контакту; проаналізовано вплив пандемії на економіку України; виявлено основні тенденції впливу кризових явищ на галузі економіки; досліджено кризові явища та розглянуто антикризовий механізм для їх подолання; запропоновано комплекс основних антикризових заходів щодо подолання основних проблем галузі та її підприємств та наслідків роботи в екстремальних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, криза, економіка мінімального контакту, аналіз фінансового стану, механізм антикризового управління.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE LOW TOUCH ECONOMY

The crisis events and processes that resulted from the COVID-2019 pandemic are one of the most important problems for today's economy. The article is not limited to classical concepts, but contains many new and modern, in particular; the paper attempts to form a mechanism of crisis management of the enterprise in a new phenomenon and concept – low touch economy. The object of the article is the process of impact of crisis phenomena on the financial and economic condition of the enterprise. The subject of the article is the mechanism of crisis management of the enterprise in the economy of minimal contact, as an effective way to overcome financial and economic problems. The purpose of the article is to develop recommendations and effective measures to prevent and overcome the main consequences of crisis phenomena and processes. In the process of performing research the following general scientific and special research methods were used, in particular: analysis, synthesis, comparison, system approach, factor analysis. An element of the scientific novelty of the work is the formation of the mechanism of crisis management of the enterprise in the economy of minimal contact and the development of a modified DuPont model on the impact of a number of factors on sales profitability. Objectives of the study: explore the essence of the low touch economy; analyze the impact of the pandemic on the economy of Ukraine; identify the main trends in the impact of crisis phenomena in the economy; choose an industry that needs urgent attention and influence; to study the industry and its enterprises and identify crisis phenomena; to investigate crisis phenomena and to consider the anti-crisis mechanism for their overcoming; to offer a set of basic anti-crisis measures to overcome the main problems of the industry and its enterprises and the consequences of working in extreme conditions. The practical significance of the obtained results lies in the proposal to implement a number of recommendations and measures for effective overcoming and future prevention of anti-crisis processes and the consequences of their impact on the economy.

Keywords: anti-crisis management, crisis, low touch economy, analysis of financial condition, mechanism of anti-crisis management.

JEL classification: G01, L22, L53, L62

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується зростанням і посиленням різного роду небезпек, до яких насамперед відносяться кризові та катастрофічні явища, конфліктні ситуації, наслідки яких створюють небезпеку для існування суспільства та

природи. Аналіз наукової літератури надає підстави стверджувати, що дестабілізація економічного середовища відбувається не лише через недостатньо ефективне регулювання фінансових ринків, диспропорційність розвитку економіки, антиринкову державну

політику чи війни. Існують також інші причини, керувати якими набагато складніше. Найбільш нетиповими з них стають непередбачувані та складні в управлінні глобальні світові пандемії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активний розгляд цих проблем відбувається як у засобах масової інформації, так і в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: А. Гурріа, К. Лагард, Р. Хатт, І. Петрашко, А. Пустова, В. Медчук, А. Аме-лін, А. Білінов, В. Каценельсон, Я. Лаврик, Д. Монін та інші. Віддаючи належне працям вищезазначених авторів, необхідно зауважити, що більш детальний аналіз потребує розроблення механізму антикризового управління підприємством саме в умовах економіки мінімального контакту.

Мета статті полягає у розробленні рекомендацій та ефективних заходів щодо запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів на підприємстві в умовах економіки мінімального контакту.

Виклад основного матеріалу. З часу своєї появи пандемія суттєво вплинула на тренди розвитку світової економіки, не залишивши осторонь жодної країни. Насамперед це пов'язано із жорсткими карантинними заходами, які ввели уряди багатьох країн: закриття торгово-розважальних центрів, заборона відвідання усіх масових заходів, обмеження у пересуванні як у межах країни, так і при перетині її кордонів, скорочення виробництва (через встановлення лімітів одночасного перебування працівників в одному приміщенні) тощо. Досліджуючи вплив пандемії на стан розвитку економіки, слід звернути увагу на думку Нассіма Ніколаса Талеба, який саме для такого неочікуваного фактору застосовує нове поняття – «чорні лебеді» – події, які виникають непередбачено, як торнадо, і роблять величезний вплив на ринки, глобальну політику та життя людей [1]. Одним із таких «чорних лебедів» стала пандемія COVID-19.

Вважаємо, що з метою адаптації до турбулентного економічного середовища суб'єкти господарювання

вибрали функціонування в умовах економіки мінімального контакту. Це відносно нове поняття, але, на думку аналітиків Board of Innovation, світ уже знаходиться в процесі переходу до low touch economy. Ключовими характеристиками такої економіки є уповільнення попиту, формування нових страхів і побоювань, споживчий ескапізм, зміна поведінки суб'єктів господарювання та постійні галузеві зрушення. Економіці мінімального контакту потрібні нові логістичні рішення, нові засоби зв'язку і способи комунікації. Одним з основних напрямів дії економіки мінімального контакту є скорочення фізичної взаємодії між споживачами і постачальниками товарів і послуг [2]. За прогнозами, low touch economy визначатиме наше життя мінімум наступні два роки, приблизно стільки часу знадобиться, щоб приборкати COVID-19. За цей період будуть активно змінюватися споживчі звички. Так, уже росте попит на онлайн-покупки, безконтактні форми доставки, скорочуються візити в ресторани, використання громадського транспорту, також зростає роль місцевого туризму. Звичайно, слід зауважити, що поняття економіки мінімального контакту для нас нове і невідоме, але у світі вже є чимало прикладів адаптації до low touch economy. Наприклад, у Туреччині запустили пілотну туристичну програму: скорочують заповнюваність в готелях до 60%, забороняють заселяти готельний номер протягом 12 годин після виселення відвідувача. В авіалініях ОАЕ провели редизайн бортової їжі та упаковок для зменшення зайвих контактів під час прийому їжі [3].

Слід зауважити, що кризові явища супроводжували всю історію розвитку людського суспільства. Нині вони характерні для економік майже всіх країн світу. Криза є важелем оновлення економічної системи, хоча і докорінно порушує її стійкість. В умовах розвитку будь-якої економічної системи постійно відбувається протистояння стабільного стану економіки та кризового, ці два поняття є антагонізмами. Кризовий стан та стабільність існують у тісній взаємодії, адже, долаючи

Таблиця 1

Сучасні наукові підходи до трактування сутності поняття «економічна криза»

Джерело	Трактування сутності поняття
Бартон Л.	широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів
Гренц Т.	незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства
Грін П.С.	втрата контролю над ситуацією
Дацюк І.В.	об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися
Економічний словник	порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари та послуги; проявляється різким переломом кон'юнктури, що моментально викликає спад виробництва, ріст безробіття, збільшення кількості банкрутств, а також тенденцію до поглиблення кризи
Кейнс Дж.М.	раптова й різка зміна зростаючої тенденції зниження
Крутик А.	будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами
Розенталь Ю., Піджненбург Б.	ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності
Ткаченко А.М., Слєць О.П.	широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка приводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють його еволюції
Чернявський О.	ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі

Джерело: систематизовано авторами за [4–10]

кризові стани, стабільність економіки підвищується. Попри те, що історичний аспект дослідження сутності економічної кризи є надзвичайно довготривалим, сучасні наукові думки не мають єдності в підходах до трактування сутності та причин виникнення економічної кризи (табл. 1).

Отже, зауважимо, що кожне з наведених тверджень щодо визначення сутності поняття «економічна криза» має надзвичайно важливе значення для економіки та доводить той факт, що економічна криза є досить складним явищем, має різні причини виникнення та у кожній країні призводить до різних специфічних наслідків. Однією з найнебезпечніших форм криз для підприємства є фінансова криза як фаза розбалансованої діяльності підприємства й обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві [11]. Для випередження кризової ситуації підприємство може використовувати заходи антикризового управління. Особлива увага під час здійснення антикризового управління повинна приділятися поєднанню стратегії і тактики; прийняттю правильного стратегічного рішення, отриманню достовірних інформаційних даних, які вивчаються та використовуються в умовах обмеженості часу з метою здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства.

Внаслідок пандемії коронавірусу та введених карантинних заходів відбулося різке гальмування темпів економічного розвитку. Карантин обвалив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанный бізнес, авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Більшість секторів і видів діяльності пережили найсильніший спад у квітні 2020 року. Машинобудування є другим «антилідером» після транспорту. Про складність становища машинобудівних підприємств свідчить також статистика фінансових результатів їхньої діяльності. За 6 міс. 2019 р збитковою була діяльність 26,7% машинобудівних підприємств. Показник рентабельності машинобудівних підприємств у 2020 році мав від’ємне значення (рис. 1).

ПАТ «Мотор Січ» (Запоріжжя) входить до топ-10 лідерів ринку. Історія підприємства нараховує вже більше 100 років, а спеціалізацією є розроблення, виробництво, ремонт та сервісне обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства наведено у табл. 2.

За даними табл. 2 можемо зробити висновок, що показники знаходяться в допустимих межах. Для більш детального аналізу оцінимо вплив низки факторів на рентабельність продажів, для чого використаємо мультиплікативну модель залежності рентабельності продажів від 8 якісних показників:

$$\frac{P}{V} = \frac{P}{N} \times \frac{N}{V} \times \frac{V}{D} \times \frac{D}{O} \times \frac{O}{K} \times \frac{K}{Z} \times \frac{Z}{S} \times \frac{S}{V}, \quad (1)$$

де: P – сума чистого прибутку суб’єкта господарювання, тис грн.;

V – виручка від реалізації продукції суб’єкта господарювання, тис грн.;

N – сума податку на прибуток, тис грн.;

D – дебіторська заборгованість, тис грн.;

O – оборотні активи суб’єкта господарювання, тис грн.;

K – кредиторська заборгованість, тис грн.;

Z – позиковий капітал, тис грн.;

S – власний капітал, тис грн.

Отже, можемо стверджувати, що ПАТ «Мотор Січ», як і багато інших підприємств, нині потребує впровадження низки антикризових заходів, які допоможуть забезпечити подальшу стабілізацію та поступове поліпшення фінансового стану підприємства.

З метою втілення антикризових заходів у статті запропоновано механізм антикризового управління підприємством (рис. 2).

Цей механізм базується на взаємозалежності основних аспектів антикризового управління і поєднує у собі усі найважливіші його елементи. Особливу увагу під час організації антикризових заходів слід приділити методам, найефективнішими з яких є: а) діагностика стану суб’єкта господарювання, під якою слід розуміти систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства; б) моніторинг, у процесі якого здійснюється нагромадження інформації та обмін нею між суб’єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища; в) санація, яка об’єднує в собі низку заходів, спрямованих на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді; г) реструктуризація, яка передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства; д) бенчмаркінг, який забезпечує систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в

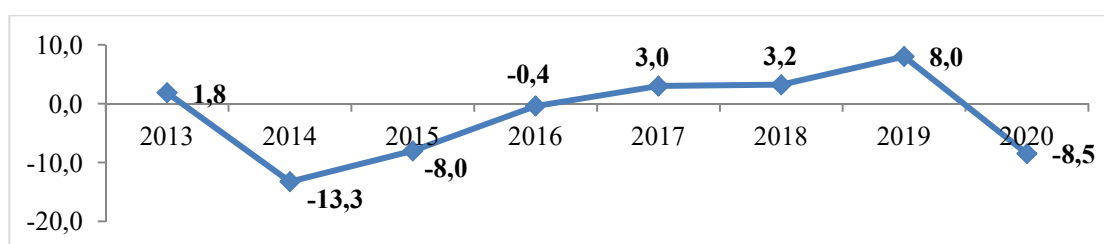


Рис. 1. Динаміка рентабельності діяльності підприємств машинобудування України за 2013–2020 рр., %

Джерело: [11]

Таблиця 2

Показники ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Рекомендоване значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1–2	4.5	4.36	4.88
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,7–0,8	0.99	0.56	1.02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,2–0,35	0.32	0.05	0.28
Коефіцієнт автономії	>0,5	0.72	0.73	0.735
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1.38	1.37	1.36
Коефіцієнт фінансового ризику	<0,5	0.38	0.37	0.36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0.61	0.6	0.64
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	>0,4	0.14	0.13	0.13
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	>0,6	0.86	0.87	0.86
Коефіцієнт оборотності активів	→ max	0.42	0.22	0.26
Коефіцієнт оборотності основних засобів	→ max	1.72	0.88	1.2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	→ max	0.57	0.31	0.36
Коефіцієнт оборотності запасів	→ max	0.79	0.37	0.45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	→ max	3.34	2.48	2.79
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	→ max	0.58	0.3	0.36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	→ min	8.76	1.69	5.7
Коефіцієнт рентабельності продаж	>0	0.4	0.32	0.41
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	>0	0.21	-0.12	0.34
Коефіцієнт рентабельності капіталу	>0	0.021	-0.009	0.016
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0.06	-0.024	0.043
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу	>0	0.15	-0.068	0.12
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	>0	0.16	-0.063	0.12
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	>0	0.059	-0.025	0.044

Джерело: розраховано авторами за [12]

Таблиця 3

Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності продажів ПАТ «Мотор Січ»

Показники	ΔF
1/коефіцієнт ефективності податкової політики (P/N)	0.1910
Податкоємність реалізації продукції (N/V)	0.0061
Оборотність дебіторської заборгованості (V/D)	0.0018
Частка дебіторської заборгованості в обігових активах (D/O)	0.0194
Коефіцієнт поточної ліквідності (O/K)	-0,0006
Частка короткострокової заборгованості у позиковому капіталі (K/Z)	0,0033
Фінансовий важіль (Z/S)	-0,00007
1/коефіцієнт обігу власного капіталу (S/V)	-0,0233

Джерело: розроблено авторами

кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу; е) аутсорсинг, використання якого дозволяє сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою; є) даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей; ж) контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дасть змогу найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством.

Розглянувши основні елементи механізму антикризового управління, можна впевнено сказати, що підприємство завжди має бути готовим до впливу кризових явищ, саме тому воно мусить мати певний алго-

ритм дій. Таким чином, можна сформулювати алгоритм послідовних дій антикризового управління. У ньому можна виділити такі основні етапи, як: комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; аналіз причин кризи та рівень загрози; розроблення антикризової стратегії; вибір методу антикризового управління; розроблення антикризових заходів; оцінка заходів і вибір найефективнішого варіанту; впровадження заходу та його оцінка.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що економічна криза, спровокована пандемією COVID-19, зачепила усю світову економіку. Кожна країна прямо чи опосередковано відчуває негативний вплив коронавірусу на свою фінансово-економічну систему, й Україна не є винятком. Під впливом пандемії економічне середовище і надалі буде зазнавати значних змін, яких неможливо уникнути, тому кожне підприємство має бути готовим швидко та ефективно діяти в разі виникнення пандемії,



Рис. 2. Механізм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту

націлюючи свій результат на мінімізацію негативних наслідків та швидке подолання кризових явищ.

У статті описано умови функціонування економіки мінімального контакту і зроблено акцент на необхідності урахування специфіки цього середовища при плануванні антикризових заходів. Проаналізовано підходи науковців до трактування поняття «економічна криза», з'ясовано, що більшість сучасних науковців розглядають її як подію, процес, зміну, ситуацію та характеристику процесу. Основними прикметниками, що характеризують економічну кризу, є: широкомасштабна, незапланована, непередбачена, об'єктивна, раптова, різка, з високим рівнем небезпеки, переломна, ситуативна тощо.

Аналіз виявив, що підприємства машинобудування функціонують в екстремальних умовах, що майже унеможливує оновлення матеріально-технічної бази виробництва та стримує інноваційний розвиток. Як результат, спостерігаємо повільний ріст обсягів вироб-

ництва та реалізації продукції, зростання обсягу нерелізованої продукції, від'ємну рентабельність підприємств та низьку конкурентоспроможність продукції машинобудівної галузі загалом. Оцінка фінансово-економічного стану ПАТ «Мотор Січ» дозволила зробити висновок, що в умовах економіки мінімального контакту необхідно враховувати широкий спектр факторів і аналізувати його вплив у динаміці. З цією метою у статті запропоновано авторську модифікацію моделі Du Pont, що враховує вплив 8 факторів на рентабельність продажів. Для нейтралізації наслідків кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19, запропоновано механізм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту, який включає функції, принципи, фактори і методи антикризового управління. Це дало змогу сформулювати алгоритм послідовних дій антикризового управління, визначення критеріїв якого є перспективою подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Талеб Н.Н. Чорний лебідь: Про неймовірне в реальному житті. Київ: Наш Формат, 2017. 392 с.
2. What is the Low Touch Economy? *Board of innovation*: веб-сайт. URL: <https://www.boardofinnovation.com/blog/what-is-the-low-touch-economy/> (дата звернення: 24.01.2021).
3. Світ переходить до low touch economy – економіки мінімального контакту. *Business news*: веб-сайт. URL: <https://business-news.com.ua/biznes-v-ukraine/low-touch-economy-beyond-meat-idei-i-kejsy/> (дата звернення: 25.01.2021).
4. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
5. Barton L. *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* Cincinnati. Ohio: South-Western, 1993.
6. Вишнева О.В. Механізми антикризового управління підприємством. *Менеджмент в Росії та за рубежом*. 2007. № 3. С. 105 – 113.
7. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165–170.
8. Экономический словарь. URL: http://vseslova.com.ua/word/Экономические_кризисы-124634 (дата звернення: 28.01.2021).
9. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег*. Москва: ИНФРА-М, 1993. 371 с.
10. Ткаченко А.М., Слезь О.П. *Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством*: Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
11. Терещенко О.О. *Фінансова санація та банкрутство підприємств*. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.

12. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2021).

13. Фінансова звітність. Моторсiч : веб-сайт. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/> (дата звернення: 1.02.2021).

References:

1. Taleb N.N. (2017) *Chornyi lebid: Pro neimovirne v realnomu zhytti* [Black Swan: About the incredible in real life]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
2. What is the Low Touch Economy? (2020) Available at: <https://www.boardofinnovation.com/blog/what-is-the-low-touch-economy/> (accessed 20 January 2021).
3. Svit perekhodyt do low touch economy – ekonomiky minimalnogo kontaktu (2020). Available at: <https://business-news.com.ua/biznes-v-ukraine/low-touch-economy-beyond-meat-idei-i-kejsy/> (accessed 25 January 2021).
4. Chervanova D.M., Zhylinskoï O.I. (2011) *Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu* [Interdisciplinary dictionary of management]. Kyiv: Nichlava. (in Ukrainian)
5. Barton L. (1993) *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* Cincinnati, Ohio: South-Western. (in English)
6. Vyshnevskaya O.V. (2007) *Mekhanizmy antykrizysnogo upravleniya predpriyatiem* [Enterprise anti-crisis management mechanisms]. *Menedzhment v Rossyy y za rubezhom*, no. 3, pp. 105–113. (in Russian)
7. Datsiuk I.V. (2010) *Sutnisna kharakterystyka kryzy pidpriemstv* [The essential characteristics of the crisis of enterprises]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, no. 2 (28), pp. 165–170. (in Ukrainian)
8. *Ekonomicheskij slovar*. Available at: <http://vseslova.com.ua/word/> (accessed 25 January 2021).
9. Kejns Dzh. M. (1993) *Obshchaya teoriya zanyatosti, procenta i deneg* [General theory of employment, interest and money]. Moskva: INFRA-M. (in Russian)
10. Tkachenko A.M., Yelets O.P. (2010) *Suchasnyi pidkhid do antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom*. [A modern approach to crisis management of a machine-building enterprise]. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. (in Ukrainian)
11. Tereshchenko O.O. (2000) *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
12. *Rentabelnist operatsiinoi ta usiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Profitability of operating and all activities of enterprises by type of economic activity]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 28 January 2021).
13. *Finansova zvitnist*. Available at: <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/> (accessed 30 January 2021).