

СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

©2021 **СОВА О. Ю., МОРОЗОВ Є. Ю.**

УДК 658.15:336.6

JEL Classification: G32; G33; L26; M21; O10

Сова О. Ю., Морозов Є. Ю.

Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту

Мета статті полягає в узагальненні стратегій антикризового управління для недопущення банкрутства та ліквідації підприємств, враховуючи існуючі виклики зовнішнього середовища та вплив пандемії COVID-19 на функціонування бізнесових одиниць. У результаті дослідження було виділено тактичні та стратегічні методи антикризового управління. Визначено складові процесу ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів. Охарактеризовано основні типи стратегій управління підприємством у кризовому стані з виділенням підходу ERM, його основних відмінностей та переваг для застосування на підприємствах. Проаналізовано статистичні дані щодо кількості суб'єктів господарювання в Україні та числа існуючих проваджень у справах про банкрутство за 2016–2020 роки. Підкреслено, що серед цілей та основних завдань державної політики Міністерства юстиції України на 2021–2023 роки є впровадження прозорих процедур банкрутства, що дозволить швидко відновлювати платоспроможність боржника або справедливо розподіляти активи банкрута між кредиторами. Подано нововведення до порядку порушення справи про банкрутство юридичної особи, визначені Кодексом України з процедур банкрутства. На основі унаочнення загальної оцінки глобального впливу сценаріїв ризику на бізнес (GBI) наведено загрози для суб'єктів господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічні операції. Обґрунтовано, що на ефективність відновлення платоспроможності підприємства у кризовому стані має суттєвий вплив раціоналізація інструментів стратегічного планування та реалізація системного підходу до антикризового управління фінансово-господарською діяльністю суб'єкта. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення дієвості програм державної підтримки підприємництва в умовах пандемії та оцінка ефективності запропонованих урядовими органами заходів у середньостроковому баченні.

Ключові слова: ризик-менеджмент, невизначеність середовища, банкрутство підприємства, антикризове управління, GBI, антикризова стратегія, антикризові заходи, ERM, загрози та можливості.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-91-97>**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.

Сова Олена Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: sova@nubip.edu.ua**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6386-6432>**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1835312/olena-sova/>

Морозов Євгеній Юрійович – аспірант, Київський університет ринкових відносин (вул. Березняківська, 26-Б, Київ, 02152, Україна)

E-mail: atrisan@ukr.net

UDC 658.15:336.6

JEL Classification: G32; G33; L26; M21; O10

Sova O. Y., Morozov Y. Y. Bankruptcy Prevention Strategies in the Context of Risk Management

The article aims at summarizing the existing risk management strategies helping to prevent bankruptcy and liquidation of enterprises, taking into account modern environmental challenges and the impact of the COVID-19 pandemic on the performance of business units. As a result of the study, tactical and strategic methods of risk management were identified. The components of the risk management process are identified in accordance with international standards. The main types of enterprise management strategies in crisis situations are described, highlighting the ERM approach, together with its main differences and advantages for its use at enterprises. Statistical data on the number of business entities in Ukraine and the number of bankruptcy proceedings in 2016-2020 are analyzed. It is emphasized that the goals and main tasks of the state policy of the Ministry of Justice of Ukraine for 2021-2023 include the introduction of transparent bankruptcy procedures, which will quickly restore the debtor's solvency or fairly distribute the bankrupt's assets among creditors. Changes to the procedure for initiating bankruptcy proceedings of a legal entity, defined by the Bankruptcy Procedure Code of Ukraine, are suggested. Threats to businesses engaged in foreign economic transactions are presented based on an overall assessment of the global impact of risk scenarios on business (GBI). It is proven that the rationalization of strategic planning instruments and the implementation of a systemic approach to the crisis management of an entity, in general, and its financial and economic activities, in particular, influence greatly the effectiveness of restoring the financial solvency of that entity in a crisis situation. Determining the effectiveness of state support programs for carrying out business activity in the pandemic, and assessing the medium-term effectiveness of measures taken by government agencies make up the directions for further research.

Keywords: anti-crisis measures, anti-crisis strategy, crisis management, enterprise bankruptcy, ERM, GBI, risk management, threats and opportunities uncertainty of the environment

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 20.

Sova Olena Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: sova@nubip.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6386-6432>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1835312/olena-sova/>

Morozov Yevhenii Yu. – Postgraduate Student, Kyiv University of Market Relations (26-B Berezniakivska Str., Kyiv, 02152, Ukraine)

E-mail: atrisan@ukr.net

Вступ. У ринковій економіці метою діяльності суб'єктів господарювання є максимізація прибутку та мінімізація ризиків. Поточні та майбутні результати ведення бізнесу знаходяться під впливом непередбачуваних подій, і на практиці частота ситуацій, коли перспективні інвестиції стали від'ємним грошовим потоком, є тривожно високою. Таким чином, завданнями для фінансових аналітиків на підприємствах постає побудова прогнозів та оцінка ризиків, пошук методів ефективного управління ними для запобігання банкрутству підприємства. Саме антикризовий менеджмент містить необхідний механізм для попередження та подолання кризових явищ, які так чи інакше виникають на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи дефініції ризик-менеджменту й алгоритми антикризового управління, наведені знаними економістами та вченими сучасності, зазначимо публікації наступних авторів. Гринчишин Я. М. [1] акцентував увагу на постійному зростанні різноманітних ризиків і невизначеностей, що вимагає адекватного реагування з боку підприємств в рамках антисипативного антикризового менеджменту. Камінський А. Б. [3] Коленда Н. В. [6] розглядали переваги та перспективи застосування системного підходу до управління ризиками – ERM. Мостенська Т. А., Юрій Е. О. [10] схематично представили процедуру антикризового управління та вибору його інструментів, визначили умови ефективного антикризового управління в умовах нестабільного середовища.

Білоцерківський О. Б., Рамазанов С. К., Шапран Є. М. та інші [12] в авторській монографії висвітлили питання інтелектуально-інформаційної підтримки антикризового управління на прикладі торгових підприємств. Старинець О. Г. [14] також торкнувся у своєму дослідженні проблематики використання сучасних управлінських та інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема, CRM стратегії, детально описав сутність та особливості методів антикризового управління підприємствами.

Визначення сучасних умов ведення бізнесу як мінливих або нестабільних не відображає реального стану економіки, адже за 12 місяців співіснування підприємств та коронакризи багатьох господарюючих суб'єктів почали сприймати загрози неплатоспроможності попередніх періодів як тимчасові труднощі, а не як стадії кризи. 2020 рік виявився дійсним індикатором витривалості підприємців на ринку. Антикризові стратегії стали широковживаною концепцією управління, а банкрутство – елементом ризик-менеджменту. Отже, питання антикризового управління

потребують подальших досліджень у напрямі деталізації інструментарію антикризового механізму.

Мета статті – узагальнити стратегії і заходи ризик-менеджменту, які здатні запобігти банкрутству підприємств, та систематизувати загрози та можливості їхньої адаптації до динамічних змін середовища функціонування з урахуванням впливу пандемії COVID-19 на підприємницьку активність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності загострює потенційні виклики, за яких можуть виникнути кризові ситуації для діяльності підприємств. Неправильне обрання стратегії ризик-менеджменту може призвести до неплатоспроможності або навіть банкрутства суб'єкта. Причинами таких ситуацій можуть бути помилки в стратегічних планах і в комплексі тактичних заходів, які не дозволяють компанії знайти успішний вихід із кризового стану.

Нині великої популярності набули такі антикризові стратегії: управління змінами, стратегія диференціації, стратегічні альянси, стратегія швидкої реакції, венчурні стратегії, синергічне управління бізнесом, даунсайзинг, системне управління бізнес-процесами, системні інновації, підприємницька креативність тощо.

Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід обирати метод або комплекс методів, які краще за інші допоможуть усунути джерела розбалансування діяльності, та розробляти матрицю фільтрації методів [14].

Звичайно, не слід забувати і про класичні методи антикризового управління: злиття, реінжиніринг, банкрутство, санацію, диверсифікацію, реструктуризацію, бенчмаркінг [7]. Зазначимо, що серед перелічених – санація, даунсайзинг і банкрутство належать до тактичних методів антикризового управління.

Ризики є об'єктом ризик-менеджменту. Об'єктом антикризового менеджменту є кризове явище як процес, який може відбуватися на різних видах діяльності, напрямах вкладення капіталу, певних структурних підрозділах підприємства, у кадровій політиці тощо.

Отже, антикризове управління охоплює процеси управління ризиками та загрозами як на етапі попередження кризи, так і після її подолання, а в умовах розгортання кризи воно має набагато ширший характер.

Процес антикризового менеджменту можна охарактеризувати як низку цілеспрямованих, чітко визначених послідовних антикризових дій. Структура ризик-менеджменту має певну послідовність, яка закріплена Міжнародною організацією стандартизації у 2009 році [20].

Процес ризик-менеджменту, відповідно до цих міжнародних стандартів, містить такі складові [20]:

- 1) визначення ситуації з ризиком;
- 2) ідентифікація ризику;
- 3) аналіз ризику;
- 4) оцінка ризику;
- 5) вплив на ризик.

У системі управління підприємством система ризик-менеджменту покликана стати складовою частиною підсистеми менеджменту організації, тобто має бути інтегрована в її загальну стратегію. Ризик-менеджмент має бути організований так, щоб забезпечувати безперервний самоаналіз і самоконтроль. Чим детальніший процес моніторингу, тим менша потреба додаткових перевірок діяльності підприємства.

Важливим аспектом управління ризиками підприємства є вибір дієвого механізму попередження і мінімізації, усунення чи приймання ризиків, які визначають ефективність діяльності підприємства [13].

Існують три основні типи стратегій управління підприємством у кризовому стані [12]: активне антикризове управління; реактивне антикризове управління; інтегративне антикризове управління.

Для активного антикризового управління характерна первинна реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не є підготовленим до непередбачуваних стратегічних загроз.

В основі реактивного антикризового управління лежить припущення, що кризу можна подолати класичними радикальними оперативними заходами, починаючи з тих, які в минулому були ефективними при ліквідації наслідків неплатоспроможності [11, с. 284].

Інтерактивне антикризове управління базується на одночасному застосуванні антикризових заходів оперативного та стратегічного характеру.

Серед заходів ризик-менеджменту варто зазначити ERM (Enterprise Risk Management), що являє собою цілісний, інтегрований ризик-менеджмент на рівні всього підприємства [18].

Підхід ERM має декілька концептуальних відмінностей. По-перше, це задум аналізувати, оцінювати ризики на рівні компанії в цілому. Кожний ризик розглядається як реалізація ризикового середовища, в якому функціонує об'єкт ризику. Друга ідея полягає в «проактивному» підході до організації ризик-менеджменту – ідентифікація та аналіз ризиків до їх реалізації, на відміну від класичної «реактивної» позиції, за якої управління зосереджене на імплементації досвіду, набутого на основі оцінки пережитих ризиків [3].

У 2017 році Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредеуей (більш відомого як COSO) була опублікована оновлена версія ERM.

Запропонована модель COSO-ERM підвищує роль ризиків у обговоренні керівництвом перспектив роботи підприємства. Вона також підкреслює зв'язок між ризиками, стратегіями та цінністю. Оновлена версія забезпечує новий погляд на оцінку впливу ризиків на стратегічні рішення, що зрештою впливає на продуктивність і конкурентоспроможність організації [18].

ERM забезпечує підприємства рамками для управління ризиками, включаючи:

1. Визнання конкретних подій або випадків, відповідних цілям організації, таким як ризики та можливості.
2. Оцінка ризиків щодо ймовірності та ступеня впливу.
3. Встановлення тактики реагування.
4. Моніторинг прогресу.

Процедура банкрутства може слугувати ефективним механізмом антикризового управління за умови, якщо заходи по недопущенню системної кризи на підприємстві та відновлення його платоспроможності не дали бажаного результату, і підприємство не може далі ефективно функціонувати та платити по своїх боргах [9, с. 65].

З огляду на зміни законодавства з питань банкрутства підприємств у 2019 році, доречно нагадати визначення цього поняття. Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [5].

Тепер порушити справу про банкрутство щодо юридичної особи можна без підтвердження заяви судовими рішеннями і документів про стягнення заборгованості. А також відсутня вартісна нижня межа боргових зобов'язань для відкриття справи.

Для звернення до господарського суду із заявою про банкрутство, окрім судового збору, який складає 10 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб (на 01.01.2021 р. це 10 × 2270 грн = 22700 грн), заявник повинен надати докази авансування винагороди арбітражному керуючому трьох розмірів мінімальної заробітної плати за три місяці виконання повноважень (на 01.01.2021 р. це 3 × 6000 грн = 18000 грн за 1 місяць).

Отже, для звернення до суду з заявою про ініціювання процедури банкрутства юридичної особи у 2021 р. слід буде сплатити 76 700 грн.

Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, до суб'єкта господарювання – боржника, щодо якого здійснюється провадження у справі про банкрутство, може застосовуватись одна із наступних судових процедур банкрутства [5]:

- розпорядження майном боржника;
- санація боржника;
- ліквідація банкрута.

У табл. 1 наведемо статистичні дані щодо кількості суб'єктів господарювання в Україні та справ про банкрутство.

Кількість суб'єктів господарювання України зростає протягом 2017–2019 рр.: на 2 % – за 2017–2018 рр. та на 5,5 % – за 2018–2019 рр. Число зареєстрованих підприємств, питома вага яких складає близько 20 % у загальній кількості суб'єктів господарювання за аналізований період, збільшувалося швидшими темпами, наприклад, приблизно на 7 % за 2018–2019 рр.

Відсоткова частка підприємств, які отримали збиток, є достатньо високою: 26–27 % – у 2016–2019 рр. Корона-

Таблиця 1

Кількість суб'єктів господарювання і справ про банкрутство в Україні

Роки	Заяви про банкрутство			Кількість суб'єктів господарювання		
	перебувало у провадженні справ і матеріалів	розглянуто справ і матеріалів		всього	у тому числі підприємства	
		всього	у тому числі задоволено		всього, од.	збиткові, %
2020	25 875	14 655	9 566	*–	–	–
2019	26 506	16 199	10 565	1 941 701	380 673	26,4
2018	24 426	14 450	9 713	1 839 672	355 956	26,1
2017	29 061	17 660	12 008	1 805 144	338 341	27,6
2016	–	20 410	–	1 865 631	306 470	27,0

*дані не оприлюднено джерелом

**дані за 3 квартал 2020 р.

Джерело: [4; 15–17]

криза як додатковий ризиковий фактор вплинула на значення показника у 3 кварталі 2020 р. – він збільшився до 35,5 %. Отже, кожне третє підприємство зазнало збитку при веденні господарської діяльності за підсумками 9 місяців 2020 р.

Незважаючи на глобальний спад розвитку підприємництва через COVID-19, органи вітчизняної судової влади у 2020 році розглянули справ про банкрутство на 1544 матеріалів менше (-9,5 %), ніж у 2019 р. З них задоволено позовів 9566, що на 9,5 % менше, ніж у 2019 р. Всього у 2020 р. перебувало у провадженні справ і матеріалів про банкрутство 25875.

Протягом аналізованого періоду найбільша кількість справ, у яких винесено постанови про визнання банкрутом, була у 2017 р. – близько 12 тис. Це 68 % усіх розглянутих у той рік справ і матеріалів.

Цілі державної політики Міністерства юстиції України включають захист права власності й ефективне правове регулювання, а серед основних завдань на 2021–2023 рр. зазначено [2]: удосконалення інституту банкрутства фізичних осіб, забезпечення незалежної професійної діяльності арбітражних керуючих, а також впровадження прозорих процедур банкрутства, що дозволить швидко відновлювати платоспроможність боржника або справедливо розподіляти активи банкрута між кредиторами.

На сторінці вебсайту Міністерства юстиції України [2] доступний Єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство. Інформаційна довідка надається за запитом користувача та містить інформацію про порушення щодо юридичної особи або фізичної особи – підприємця провадження у справі про банкрутство, визнання його банкрутом, перебування у процедурі банкрутства.

Формування відомостей з цього Єдиного реєстру здійснюється виключно для користувачів, які є зареєстрованими користувачами Кабінету електронних сервісів. Відкриті офіційні статистичні дані щодо параметрів стану ринку реструктуризації і неплатоспроможності в Україні не представлені.

Говорячи про характеристики банкрутства, слід зазначити, що це явище породжується динамічним і конкурентним середовищем. У сучасних глобальних ринкових умовах кризові етапи спіткають компанії різних галузей (виробництво, торгівля, будівництво тощо), різного розміру та різних правових форм (публічні компанії, приватні компанії, малі підприємства тощо).

Банкрутство має низку негативних проявів не лише для конкретного підприємства та його найманих працівників, а також для інших компаній та установ, держави та суспільства. Для багатьох підприємств, які борються наразі з наслідками COVID-19, проблема збитковості діяльності полягає не лише в накопиченні боргів, а у відсутності поточних доходів для покриття короткострокових зобов'язань, особливо орендної плати та фонду оплати праці. І невідомо, як довго заробітки залишатимуться нижчими за планові.

Економічна криза, яку спричинила пандемія коронавірусу, поставила у скрутне становище не лише малий і середній бізнес – значних збитків зазнали й лідери світових ринків.

Десятки великих підприємств у всьому світі оголосили про банкрутство, наприклад [8]:

- Hertz Global Holdings Inc. – один зі світових лідерів із оренди автомобілів.
- J. Crew – мультибрендовий ритейлер у США.
- Ernest Airlines – італійська авіакомпанія.
- TopShop – британський ритейлер.
- Cirque du Soleil – канадський цирк.

Звіт Dun & Bradstreet Global Business Risk Report ранжує найбільші загрози для бізнесу на основі потенційного впливу кожного сценарію ризику на компанії, надаючи кожному ризику оцінку.

Бали з десяти основних ризиків використовуються для розрахунку загальної оцінки глобального впливу на бізнес (GBI) [19].

У четвертому кварталі 2020 р. показник GBI дещо знизився до позначки 320 порівняно з рекордним значенням 332, зафіксованим у другому і третьому кварталах.

Значення індексу GBI

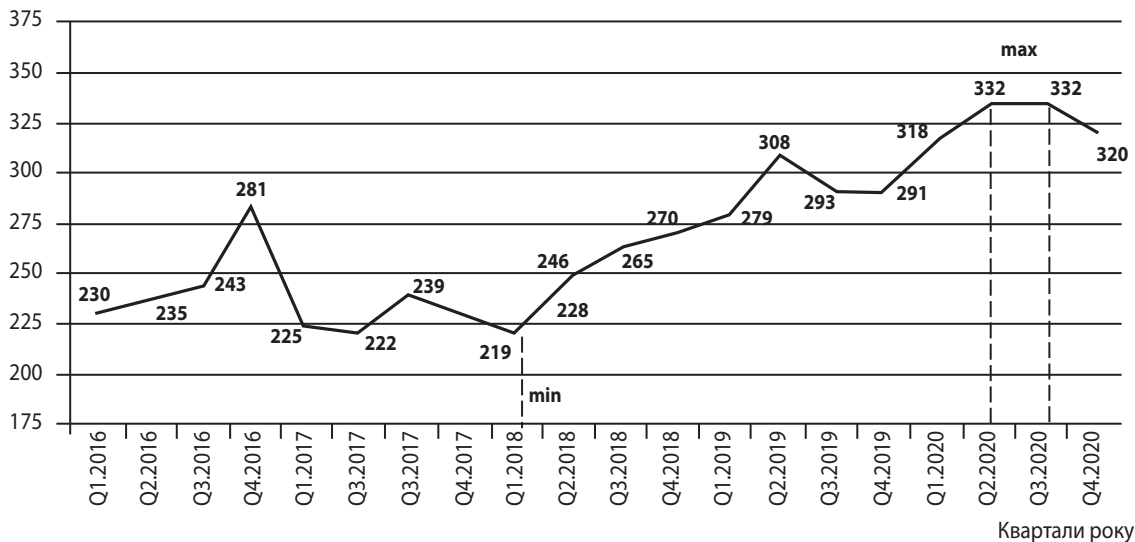


Рис. 1. Оцінка глобального впливу на бізнес (GBI) у 2016–2020 рр. [19]

Проте індекс залишається на екстремальному рівні, особливо порівняно з найнижчим значенням (219) у першому кварталі 2018 р. (рис. 1).

Як і прогнозувалося, 2020 р. закінчився на високому рівні невизначеності для компаній, які здійснюють транснаціональні операції. Додалися декілька нових ризиків до GBI [19]:

1. Заходи фінансової підтримки, схвалені Конгресом США для домашніх господарств і підприємств, зазнають невдач, що збільшує кількість банкрутств малих і середніх підприємств і серйозно уповільнює відновлення робочих місць у 2021 р. (GBI становить 39 із максимальних 100).
2. Блокування азійських ринків веде до структурної депресії у торгівлі та інвестиціях в країнах з низьким (середнім) рівнем доходів, і завдає шкоди їхній глобальній взаємопов'язаності (GBI 30).
3. Продовжені ізоляційні заходи в Європі поглиблюють збитки, вже нанесені пандемією (GBI 28).
4. Нездатність країн здійснити вакцинавання населення в достатній кількості означає, що COVID-19 залишиться проблемою і в 2022 р., стримуючи відновлення ділової активності (GBI 28).
5. Обмеження на поїздки в Північній Америці завдають економічного удару країнам Латинської Америки і Карибського басейну, які сильно залежать від туризму США і Канади в контексті державних доходів і іноземної валюти (GBI 24).

Широко поширений вплив загроз, зазначених у звіті Dun & Bradstreet [19], підтверджує той факт, що фінансистам, менеджерам, аналітикам у всіх секторах економіки необхідно активно боротися з наслідками пандемії. COVID-19, на жаль, і надалі знижує ймовірність оптимістичних перспектив відновлення умов ведення бізнесу в середньостроковому періоді, підвищуючи премії за ризик.

Висновки. Трансформація ризик-менеджменту відповідно до бізнес-реалій XXI ст. зумовлює його адаптацію

до більш динамічного середовища, де загрози інтегровані у можливості й інновації. Тому в умовах сучасного ділового клімату важливим завданням є посилення зв'язку між ризиками та стратегіями.

Ризик глобальної пандемії, яка однаково впливає як на країни з ринком, що формується, так і на розвинені країни, створив безпрецедентне поле фінансової кризи, що завдає шкоди всім рівням національної кредитоспроможності в середньостроковій перспективі.

На ефективність проведення фінансового оздоровлення підприємств у кризовому стані впливає також суб'єктивний чинник – раціональний підхід керівництва до розробки такої стратегії діяльності та розвитку, що дозволила б досягти максимальних результатів за мінімальних ризиків.

Для управління підприємством, інтеграції принципів внутрішнього контролю та здійснення стратегічного планування доцільно використовувати інноваційну систему ERM, яка спрямована на задоволення зростаючих потреб численних зацікавлених сторін, допомагаючи забезпечити належний менеджмент.

Розробка та реалізація системного підходу до антикризового управління на підприємствах дозволяє керівництву оперативно відстежувати зміни середовища та вживати своєчасних заходів для запобігання банкрутству підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 38–41.

DOI: 10.32838/2523-4803/71-1-6

2. Департамент з питань банкрутства // Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/departament-z-pitan-bankrutstva>

3. Камінський А. Б. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 52–59.
4. Кількість суб'єктів господарювання в Україні // Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm
5. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 /№ 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
6. Коленда Н. В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 398–401. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
7. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 81–84.
DOI: 10.32782/2224-6282/163-14
8. Морковник Х. Гучні банкрутства 2020: які компанії вилетіли в трубу, які – вбралися з борговою ями. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/yaki-kompaniyi-viletily-v-trubu-yaki-vibralsiya-z-borgovoyi-yami>
9. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
DOI: 10.31617/visnik.knute.2020(130)05
10. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a08.pdf
11. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 281–286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>
12. Шапран Є. М., Рамазанов С. К., Білоцерківський О. Б., Сергієнко О. А., Гапоненко О. Є., Степурина С. О., Соснов І. І. Підвищення ефективності управління торговими підприємствами на основі інтелектуально-інформаційних систем: монографія. Харків: ТОВ «Планета-Прінт», 2020. 168 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/50134/3/Monograph_2020_Shapran_Pidvyschennia_efektyvnosti.pdf
13. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1 (3). С. 70–79.
DOI: 10.32750/2019-0106
14. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3 (16). С. 87–92. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf>
15. IV квартал 2020 року // Судова влада України. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/IV_kvartal_20
16. Аналітичні таблиці щодо стану здійснення правосуддя за 2018 рік // Судова влада України. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_2018
17. Аналітичні таблиці щодо стану здійснення правосуддя за 2017 рік // Судова влада України. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/porivn_tabl_17
18. COSO ERM as a conceptual foundations of risk management of organizations. URL: <https://www.pwc.com/en/services/riskassurance/enterprise-risk-management/coso-erm.html>
19. Key Global Risks for Businesses. URL: <https://www.dnb.com/perspectives/finance-credit-risk/quarterly-global-business-risk-report.html>
20. Risk management – Principles and guidelines. ISO 31000:2009. URL: <https://pecb.com/whitepaper/iso-31000-risk-management--principles-and-guidelines>

REFERENCES

"Analitichni tablytsi shchodo stanu zdiisnennia pravosudivia za 2018 rik" [Analytical Tables on the State of Justice in 2018]. Sudova vlada Ukrainy. https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_2018

"Analitichni tablytsi shchodo stanu zdiisnennia pravosudivia za 2017 rik" [Analytical Tables on the State of Justice in 2017]. Sudova vlada Ukrainy. https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/porivn_tabl_17

"COSO ERM as a conceptual foundations of risk management of organizations". <https://www.pwc.com/en/services/riskassurance/enterprise-risk-management/coso-erm.html>

"Departament z pytan bankrutstva" [Bankruptcy Department]. Ministerstvo yustytzii Ukrainy. <https://minjust.gov.ua/m/departament-z-pitan-bankrutstva>

Hrynchshyn, Ya. M. "Stratehichniy pidkhdid do antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Strategic Approach to Crisis Management of Enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 32 (71), no. 1 (2021): 38-41.
DOI: 10.32838/2523-4803/71-1-6

"IV kvartal 2020 roku" [The Fourth Quarter of 2020]. Sudova vlada Ukrainy. https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/IV_kvartal_20

"Key Global Risks for Businesses". <https://www.dnb.com/perspectives/finance-credit-risk/quarterly-global-business-risk-report.html>

"Kilkist subiektiv hospodariuvannia v Ukraini" [Number of Business Entities in Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm

Kaminskyi, A. B. "Ryzyk-menedzhment: problematyka rozvytku" [Risk Management: Development Issues]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 1 (2017): 52-59.

Kolenda, N. V. "Poniattia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva" [The Concept of Risk Management System of the Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>

Kudelskyi, V. E. "Finansova diahnozyka u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Financial Diagnostics in the System of Crisis Management of the Enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, no. 163 (2020): 81-84.
DOI: 10.32782/2224-6282/163-14

[Legal Act of Ukraine] (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

Morkovnyk, Kh. "Huchni bankrutstva 2020: yaki kompanii vyletily v trubu, yaki - vbralsiya z borhovoivoi yamy" [Loud Bankruptcies in 2020: Which Companies Flew into the Chimney, Which - Got Out of the Debt Pit]. <https://thepage.ua/ua/exclusive/yaki-kompaniyi-viletily-v-trubu-yaki-vibralsiya-z-borgovoyi-yami>

Moskvin, B. "Bankrutstvo yak mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Bankruptcy as a Mechanism of Crisis Management of the Enterprise]. *Visnyk KNTEU*, no. 2 (2020): 58-68.
DOI: 10.31617/visnik.knute.2020(130)05

Mostenska, T. L., and Yuri, E. O. "Instrumenty antykrizovoho upravlinnia" [Crisis Management Tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2019. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a08.pdf

Nazarova, L. V. "Neobkhidnist antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [The Need for Crisis Management in the Enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>

"Risk management - Principles and guidelines. ISO 31000:2009". <https://pecb.com/whitepaper/iso-31000-risk-management-principles-and-guidelines>

Shapran, Ye. M. et al. "Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia torhovymy pidpriemstvamy na osnovi intelektualno-informatsiinykh system" [Improving the Efficiency of Management of Trade Enterprises on the Basis of Intelligent Information Systems]. Kharkiv : TOV «Planeta-Print», 2020. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/50134/3/Monograph_2020_Shapran_Pidvyshchennia_efektyvnosti.pdf

Sosnovska, O. O., and Dedenko, L. V. "Ryzik-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Risk Management as a Tool to Ensure the Sustainable Operation of the Enterprise in Conditions of Uncertainty]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, no. 1(3) (2019): 70-79.

DOI: 10.32750/2019-0106

Starynets, O. H. "Sutnist i klasyfikatsiia metodiv antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv" [The Essence and Classification of Methods of Crisis Management of Enterprises]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. 2017. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf>

Стаття надійшла до редакції 19.02.2021 р.