



УДК 336

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Азаренкова Галина Михайлівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: azarenkova.galina@khibs.ubs.edu.ua

Свередюк Катерина Сергіївна,
студентка
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: ekaterina.sveredyuk@gmail.com

Омелянко Денис Олегович,
студент
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: denis0707995280@gmail.com

Анотація. Розкрито сутність антикризового управління як складової загального менеджменту підприємства і цілісної системи, яка складається з принципів, методів розроблення і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень. Виокремлено мету антикризового управління, завдання, які допоможуть її досягти, і принципи, які лежать в основі здійснення антикризових заходів. Виділено такі принципи: принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування, терміновості та адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій та адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимізації зовнішньої санації та принцип ефективності. Досліджено проблематику підприємств, що перебувають у кризовому стані, періодично або постійно неспроможні продовжувати нормальну виробничо-господарську діяльність і сплачувати свої рахунки. Пояснено причину виникнення в українській економіці потреби в нових інструментах управління підприємствами в умовах кризи, які дозволяють виявити і знешкодити докорінні причини кризових процесів. На прикладі Публічного акціонерного товариства «Харківський плитковий завод» досліджено фінансовий аналіз підприємства і вказано основні засади антикризового менеджменту. Представлено авторський погляд на механізм антикризового управління, визначено його суть і складові, описано послідовність етапів здійснення антикризового управління на цьому підприємстві. Зроблено висновок, що найважливішим завданням антикризової політики підприємства стає стратегічне управління нововведеннями, виконання якого багато в чому залежить від якості ухвалення інноваційних рішень, можливості знаходити рішення, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, фінансовий аналіз підприємства, інноваційна діяльність.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 8.

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT BY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Azarenkova Halyna,
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: azarenkova.galina@khibs.ubs.edu.ua

Sverediuk Kateryna,
student
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: ekaterina.sveredyuk@gmail.com



Omelianenko Denys,
student
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»
e-mail: denis0707995280@gmail.com

Abstract. The article describes the essence of anti-crisis management as a component of general management of the enterprise and an integral system, which consists of principles, methods of development and implementation of a complex of special management decisions. The purpose of anti-crisis management, tasks that will help to achieve it and the principles that underlie the implementation of anti-crisis measures are set out. The following principles are set: the principle of constant preventive action and readiness for response, urgency and adequacy of response, complexity of decisions, alternative of actions and management adaptability, priority of use of internal resources, optimization of external sanitation and principle of efficiency. The problems of enterprises in a crisis state, periodically or permanently failing to continue normal production and economic activity and to pay their bills are investigated. The reason for the emergence in the Ukrainian economy of the need for new tools for managing enterprises in a crisis, which can detect and neutralize the root causes of crisis processes, is explained. An example of the Public Joint Stock Company «Kharkiv Tile Factory» investigated the financial analysis of the enterprise and outlined the main principles of anti-crisis management. The author's view on the mechanism of crisis management is presented, its essence and components are defined, the sequence of stages of implementation of anti-crisis management at this enterprise is described. It is concluded that one of the most important tasks of the company's anti-crisis policy is the strategic management of innovations, the implementation of which largely depends on the quality of the adoption of innovative solutions, the ability to find solutions that can be organizationally and economically able to achieve the goal.

Keywords: anti-crisis financial management, financial analysis of the enterprise, innovative activity.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 8.

АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Азаренкова Галина Михайловна,
доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой финансов
Харьковского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: azarenkova.galina@khibs.ubs.edu.ua

Свередюк Екатерина Сергеевна,
студентка
Харьковского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: ekaterina.sveredyuk@gmail.com

Омельяненко Денис Олегович,
студент
Харьковского образовательного-научного института
ГВУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: denis0707995280@gmail.com

Аннотация. Раскрыта сущность антикризисного управления как составляющей общего менеджмента предприятия и целостной системы, которая состоит из принципов, методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений. Выделены цель антикризисного управления, задания, которые помогут ее достичь, и принципы, которые лежат в основе осуществления антикризисных мер. Выделены следующие принципы: принцип постоянной превентивности действия и готовности к реагированию, срочности и адекватности реагирования, комплексности решений, альтернативности действий и адаптивности управления, приоритетности использования внутренних ресурсов, оптимизации внешней санации и принцип эффективности. Исследована проблематика предприятий, находящихся в кризисном состоянии, которые периодически или постоянно не могут продолжать нормальную производственно-хозяйственную деятельность и оплачивать свои счета. Объяснено причину возникновения в украинской экономике потребности в новых инструментах управления предприятиями в условиях кризиса, которые позволяют выявить и обезвредить коренные причины кризисных процессов. На примере Открытого акционерного общества «Харьковский



плиточный завод» исследован финансовый анализ предприятия и указаны основные принципы антикризисного менеджмента. Представлен авторский взгляд на механизм антикризисного управления, определены его суть и составляющие, описана последовательность этапов осуществления антикризисного управления на данном предприятии. Сделан вывод, что одной из важнейших задач антикризисной политики предприятия становится стратегическое управление нововведениями, выполнение которого во многом зависит от качества принятия инновационных решений, возможности находить решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели.

Ключевые слова: антикризисное финансовое управление, финансовый анализ предприятия, инновационная деятельность.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 1; библи.: 8.

Вступ. В умовах відносно низьких темпів зростання вітчизняної економіки, нестабільності політичного середовища, дефіциту фінансових ресурсів, прорахунків у стратегічних планах і тактичних заходах подолання кризових явищ найактуальнішим питанням залишається вибір методів антикризового управління. Саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів попередження або подолання кризи залежить стабільне функціонування вітчизняних підприємств. Оперативність і своєчасність застосування методів антикризового управління сприятимуть швидкому виходу підприємства з кризового стану і відновленню його платоспроможності та розвитку. Критична фінансова ситуація, яка склалась на багатьох вітчизняних підприємствах, засвідчує неможливість їх існування без належної системи управління, перш за все — антикризового. Тому реалізація сучасної концепції антикризового управління залишається досить актуальною.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Питання антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств висвітлено у працях І. О. Бланка, Т. А. Васильєвої, О. Т. Євтух, А. Г. Грязнової, А. П. Коваленко, В. В. Лігоненко, О. О. Терещенка та ін. Практика антикризового управління свідчить про різні наслідки, які мали підприємства, що перебувають майже в однакових економічних умовах. При цьому важливе значення для подальшої долі підприємства мала завчасна реєстрація змін кризоутворювальних факторів і застосування відповідних антикризових методів. Залежно від глибини кризи існує широкий діапазон методів, які дають змогу усунути небажані тенденції в діяльності підприємства.

Результати дослідження. Актуальність розгляду проблематики антикризового управління підприємством визначається потребою в новітніх науково обґрунтованих методах управління економічними процесами. Сьогодні спостерігається падіння конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, поглиблення довгострокової системної кризи, погіршення умов існування у глобальному фінансовому середовищі. Тому реалізація сучасної концепції антикризового управління дозволить підприємствам зменшити розмір можливого збитку, знизити ймовірність виникнення нових кризових ситуацій, активізувати потенціал протидії кризовим явищам, поліпшити

адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції на ринку. Сучасна фінансова криза спонукає підприємства особливо увагу звертати на розроблення інноваційних заходів системи антикризового фінансового управління [1].

Для повного аналізу і практичної значущості розглянемо фінансовий стан на прикладі Публічного акціонерного товариства «Харківський плитковий завод».

Аналіз фінансового стану підприємства залишається досить актуальним питанням на нинішній день. Оскільки він дає можливість оцінити результати діяльності підприємства на поточний момент, визначити його слабкі і сильні сторони, визначити позитивні чи негативні тенденції в розвитку організації, а також дає можливість оцінити потенціал підприємства до подальшого розвитку в майбутньому. Спираючись на результати фінансового аналізу, менеджмент підприємства може ухвалювати рішення, направлені на забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах.

Фінансовий стан є важливою характеристикою економічної діяльності підприємства в зовнішньому середовищі. Він значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловій співпраці, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів із фінансових та інших відносин [10].

Принципи фінансового аналізу регулюють процедурну сторону його методології і методики. До них належать: системність, комплексність, регулярність, об'єктивність тощо. Фінансовий аналіз проводиться з допомогою різного виду моделей, які дозволяють структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками.

Можна виділити три основні типи моделей: дескриптивні, предикативні і нормативні. Аналіз фінансового стану переслідує кілька цілей, а саме:

- ідентифікація фінансового стану;
- виявлення змін у фінансовому стані у просторово-часовому розрізі;
- виявлення основних факторів, які викликали зміни у фінансовому стані;
- прогноз основних тенденцій у фінансовому стані.

«Харківський плитковий завод» — найбільше підприємство України з виробництва керамічної плитки,



з багатою історією, яке пройшло довгий шлях становлення і розвитку.

Підприємство розташоване в місті Харкові за адресою: Московський проспект, 297. На нинішній день на заводі працює більше ніж 1 200 робітників.

Зусиллями харків'ян 1946 року завод побудували і ввели в експлуатацію. У вересні 1994-го плитковий завод з орендованого, по суті, ще державного підприємства, перетворився в акціонерне товариство «Харківський плитковий завод», тобто став сам собі господар — настав період ринкових перетворень та оновлень.

Підприємство випускає свою продукцію під трьома брендами: «Golden tile» (керамічна плитка), «BrickStyle» (морозостійка плитка), «Terragres» (керамограніт). Завод випускає досить широкий асортимент продукції, який постійно поповнюється новими зразками.

Розпочата на підприємстві ще 2005 року комплексна модернізація, у рамках якої 2007-го було введено в експлуатацію чотири нові лінії італійської фірми «Sasmi» зі щорічним потенціалом виробництва 10 млн м², дві нові високопродуктивні поточно-конвеєрні лінії з потенціалом 5 млн м² і одну лінію марки «Kemak» для виробництва декору з потенціалом 0,5 млн м², дозволила значно збільшити обсяги та якість керамічної плитки. На сьогодні загальна потужність виробництва становить до 16 млн м² готової продукції на рік, а після завершення комплексної й модернізації зросте до 37 млн м².

Менеджмент заводу приділяє значну увагу модернізації виробництва. Адже це дає, у свою чергу, знизити

собівартість виробництва, поліпшити якість та підвищити конкурентоспроможність як на національному, так і на світовому ринках. Саме тому підприємство використовує сучасне італійське обладнання таких відомих компаній, як «SACMI» і «Barbieri & Tarozzi» — лідерів у сфері виробництва високотехнологічного обладнання для кераміки [7].

Наявність власної сировинної бази (ПО «Шахтострой») дозволяє не тільки контролювати якість виробництва і кінцевого продукту, а й забезпечує найвищу якість і контроль вихідної сировини для виробництва кераміки. Таким чином підприємство забезпечує високий рівень якості виробництва, починаючи з етапу заготівлі сировини і закінчуючи виробництвом кінцевого продукту.

Якість продукції підприємства відповідає стандарту ISO 9001:2009. Це досягається, з одного боку, ретельним контролем сировини і всіх етапів виробництва, а з другого — використанням високоточного сучасного енергозберігального обладнання. Таким чином продукція ПАТ «ХПЗ» відповідає всім вимогам не лише національного ринку, а й світового. Завдяки чому підприємство вже експортує майже 40 % своєї продукції до 26 країн світу, у тому числі ринки СНД та Європейського Союзу. Зокрема, частка ЄС в українському експорті плитки за останні 20 років зросла з 1 до 7 %. При цьому тенденція до зростання експорту плитки на сьогодні зберігається [7].

Основні показники, необхідні для здійснення техніко-економічної характеристики підприємства, наведено в *табл.*

Таблиця

Динаміка основних фінансових показників ПАТ «ХПЗ» за 2014—2017 рр.

Показники	Одиниця виміру	Період				Відхилення					
		2014	2015	2016	2017	2015/2014		2016/2015		2016/2017	
						тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Валюта балансу	тис. грн	800 817	1 043 246	1 264 070	1 489 394	242 429	30,3	220 824	21,2	225 324	17,83
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн	281 635	273 499	527 781	580 568	-8 136	-2,9	254 282	93,0	52 787	10,00
Оборотні активи	тис. грн	438 558	552 617	583 290	733 014	114 059	26,0	30 673	5,6	149 724	25,67
Виробничі запаси	тис. грн	28 881	33 378	40 288	42 381	4 497	15,6	6 910	20,7	2 093	5,20
Готова продукція	тис. грн	50 950	75 460	94 523	114 932	24 510	48,1	19 063	25,3	20 409	21,59
Гроші та їхні еквіваленти	тис. грн	8 001	11 154	12 944	20 191	3 153	39,4	1 790	16,0	7 247	55,99
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	835 518	974 416	1 141 180	1 275 666	138 898	16,6	166 764	17,1	134 486	11,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	487 991	618 317	765 425	872 827	130 326	26,7	147 108	23,8	107 402	14,03
Чистий прибуток підприємства	тис. грн	80 523	129 536	145 686	166 034	49 013	60,9	16 150	12,5	20 348	13,97
Фондовіддача	грн	2,99	3,51	2,84	1,58	0,52	17,4	-0,67	-19,1	-1,26	-44,54
Фондоозброєність	грн	230,28	238,66	328,39	387,05	8,38	3,6	89,73	37,6	58,66	17,86

Примітка. Складено за [7].



Такого ефекту вдалося досягти в тому числі й за рахунок переорієнтації експорту на європейський ринок. Також позитивно вплинули на ситуацію низка зовнішніх факторів, таких як стабілізація економічної ситуації у країні, стабілізація валютного курсу і початок поживлення економіки країни в цілому.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2014—2017 років збільшується, що є позитивним фактором, тим не менше спостерігається тенденція до сповільнення темпів росту. При цьому собівартість реалізованої продукції за досліджуваній період зростає, демонструючи тенденцію до прискорення темпів росту.

Зважаючи на прискорення процесу збільшення собівартості й одночасне зниження темпів росту чистого доходу від реалізації продукції, можемо говорити про сповільнення темпів розвитку підприємства і доцільність пошуку нових ринків збуту з метою нарощування обсягів реалізації продукції та підвищення експортного потенціалу підприємства. При цьому 2016 року зростання чистого доходу від реалізації продукції тривало і навіть дещо прискорилось, тоді як темпи росту собівартості продукції дещо знизились, що свідчить про поліпшення ситуації і подальший розвиток підприємства.

Значення коефіцієнта фондоозброєності збільшилось на 3,6 і 37,6 % у 2015 і 2016 роках відповідно. Зважаючи на незначну зміну чисельності персоналу в той період, зростання показника фондоозброєності є свідченням того, що підприємство інвестує кошти у свої виробничі фонди, а це — позитивний фактор. Особливо великого масштабу цей процес набуває 2016 року, коли балансова вартість основних засобів практично подвоїлась.

При цьому фондівдача збільшилась 2014-го (12,4 %) і 2015-го (17,4 %), що може свідчити про поступове підвищення ефективності використання основних виробничих фондів.

Тоді як 2017 року фондівдача знизилась на 44,54 %, а це означає, що після значного розширення виробничі фонди завантажені не повністю, відповідно ефективність їх використання знизилась.

Отже, у 2014—2017 роках підприємство було прибутковим. Протягом досліджуваного періоду менеджмент підприємства інвестував кошти у виробничі фонди. При цьому протягом 2014—2017 років спостерігається сповільнення темпів росту доходів від реалізації продукції та одночасне збільшення собівартості з тенденцією до прискорення цього процесу, що може свідчити про сповільнення темпів розвитку підприємства. Одним із екзогенних негативних факторів, які вплинули на цей процес, є втрата російського ринку збуту продукції та скорочення попиту на внутрішньому ринку внаслідок кризових явищ в економіці країни.

Тим не менше, 2017 року підприємству вдалося переломити цей тренд, у тому числі за рахунок виходу на

нові ринки збуту, темпи росту собівартості продукції сповільнились, тоді як темпи росту доходу від реалізації продукції почали прискорюватись [4].

Тобто протягом досліджуваного періоду підприємство розвивається і є прибутковим, але поряд із поступовим розвитком підприємства аналіз економічного стану продемонстрував, що є потреба у збільшенні темпів приросту доходу, розширення ринків збуту продукції та підвищення експортного потенціалу підприємства. Тим не менше, доцільними є розроблення і впровадження низки заходів у рамках превентивного антикризового управління, аби нівелювати негативні тенденції і запобігти виникненню кризового стану в майбутньому [6].

Для поліпшення показників приросту доходу потрібно спрямовувати політику менеджменту підприємства на переорієнтацію підприємства на нові ринки збуту, зокрема країн Європейського Союзу і США. Підприємству варто провести модернізацію виробничих фондів, працювати над поліпшенням своїх фінансово-економічних показників. Ці та інші заходи позитивно впливають на показники рентабельності підприємства, тим самим знижуючи ймовірність настання банкрутства. Такі заходи забезпечать продовження і поглиблення переорієнтації підприємства на нові ринки збуту, а також подальшу модернізацію виробничих потужностей. Це дозволить поліпшити якість продукції, яку виробляє ПАТ «ХПЗ», до європейського рівня, знизити її собівартість і як результат — підвищити конкуретоспроможність підприємства на світовому ринку.

Зазначені проблемні фактори підприємства можна вирішити за допомогою впровадження такої моделі управління.

1. Зменшення чи оптимізація витрат може виявлятися у такому:

- використання чи впровадження підприємством нових інноваційних технологій (їх розширення у структурі активів);
- зменшення чи оптимізація адміністративних і транспортних витрат;
- упровадження безвідходних технологій виробництва;
- дослідження причин браку і зниження собівартості за рахунок скорочення втрат від браку;
- оптимізація бюджетування;
- зниження матеріаломісткості й трудомісткості продукції;
- оптимізація організаційної структури з метою скорочення витрат на управлінський апарат.

2. Ефективне використання системи маркетингу для підвищення обсягів реалізації продукції можна досягти за рахунок:

- стимулювання збуту (ключовий чинник для ПАТ «ХПЗ»;
- використання рекламної та акційної кампанії.

3. Оптимізація оподаткування полягає в таких факторах:

- зменшення податкових платежів протягом податкового періоду;
- мінімізація податкового навантаження;
- максимально допустимий приріст податкових платежів на одиницю приросту фінансового результату.

5. Підвищення чистого грошового потоку, а це зокрема:

- скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів;
- формування оптимальних заходів, які направлені на поліпшення фінансового стану, що залежить від сфери діяльності, системи управління, кон'юнктури ринку тощо [8].

Також для розширення і пришвидшення виходу підприємства на міжнародний ринок в основу політики мають бути покладені принципи, які описані в «Business Act for Europe» — основному засадничому документі, який визначає ідеологію сприяння розвиткові підприємництва у країнах ЄС.

Очевидно, практична імплементація цих принципів повинна адекватно враховувати специфіку України і плавно переносити зарубіжний досвід країн на практику в нашій країні шляхом розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів.

Висновки. Провівши аналіз фінансового стану Публічного акціонерного товариства «Харківський

плитковий завод» у рамках антикризового управління, можна зробити такі висновки:

- протягом досліджуваного періоду (2014—2017 рр.) підприємство демонструвало позитивні показники прибутковості та рентабельності. Це свідчить про те, що підприємство ефективно впроваджує свою діяльність, але під час дослідження була виявлена негативна динаміка показників приросту дохідності, зменшення ринків реалізації продукції та зниження їхньої конкурентоспроможності;

- на основі виявлених проблем є необхідність у втручанні превентивного антикризового менеджменту, для того аби запобігти розвитку негативної тенденції вивчених показників. Основними рекомендаціями є заміщення та розширення старих ринків збуту продукції новими, а саме Європейського Союзу та Америки. Це можна досягти за допомогою ефективного впровадження сучасної моделі менеджменту та ухвалення відповідних управлінських рішень: підвищення якості продукції згідно з вимогами країн — членів ЄС, аналіз ринків конкурентів і збільшення конкурентоспроможності товарів;

- на даному етапі підприємство вже активно впроваджує якісні ефективні зміни: застосування інноваційних технологій у виробництві, використання екологічніших матеріалів, розширення активів за допомогою придбання новітнього обладнання і повне переоснащення підприємства.

Список використаної літератури

1. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку [Електронний ресурс] / Л. А. Зверук // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». — 2017. — № 1 (23). — Т. 2.
2. Бугай В. З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства / В. З. Бугай, В. М. Омельченко // Держава та регіони. — 2008. — № 1. — С. 34—39.
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А. Д. Чернявський. — Київ : МАУП, 2006. — 256 с.
4. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://smida.gov.ua/about>.
5. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / К. В. Мокряк // Молодий вчений. Економічні науки. — 2016. — № 4 (31).
6. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. — Одеса, 2013. — 381 с.
7. Сайт ПАТ «Харківський плитковий завод» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.plitka.kharkov.ua>.
8. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із кризи [Електронний ресурс] / Н. П. Банера // Економіка та управління підприємствами. — 2016. — Режим доступу : global-national.in.ua/archive/10-2016/56.pdf.

References

1. Zveruk, L. A. (2017). Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Anticrisis management of the enterprise in the conditions of innovative development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» — International scientific journal «Internet science», 1, (2)* [in Ukrainian].
2. Buhai, V. Z., & Omelchenko, V. M. (2006). Analiz ta otsinka finansovoi stiikosti pidpryemstva [Analysis and evaluation of financial sustainability of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony — State and Regions, 1, 34—39* [in Ukrainian].



3. Cherniavskiy, A. D. (2006). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis Management]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
4. Aherentstvo z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy [Agency for the development of the stock market infrastructure of Ukraine]. (n. d.). *smida.gov.ua*. Retrieved from: <https://smida.gov.ua/about> [in Ukrainian].
5. Mokriak, K. V. (2016). Innovatsiina diialnist v kontseptsii systemy antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom [Innovative activity in the concept of the system of crisis financial management of the enterprise]. *Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky — Young scientist. Economic sciences*, 4, 142 [in Ukrainian].
6. Kovalenko, V. V., Suhaniaka, M. V., & Fuchedzhy, V. I. (2013). *Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia [Anti-crisis financial management in the system of subjects of economic activity: methods and tools of evaluation]*. Odesa [in Ukrainian].
7. Site PAT «Kharkivskiy plytkovyi zavod» [The site of PJSC «Kharkiv tile factory»]. (n. d.). *plitka.kharkov.ua*. Retrieved from: <http://www.plitka.kharkov.ua> [in Ukrainian].
8. Banera, N. P. (2016). Antykryzove upravlinnia yak odyz iz shliakhiv vykhodu iz kryzy [Anticrisis Management as One Way to Crash]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy — Economy and management of enterprises*. Retrieved from global-national.in.ua/archive/10-2016/56.pdf [in Ukrainian].