

УДК 005.931.11:005.591.6

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12)

Кущик А. П., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0003-0627-2296

e-mail: dlstud@ukr.net

Краснощок Я. В., студент 1-го курсу магістратури, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-9932-5926

e-mail: yaroslav2029@gmail.com

Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах

Анотація. У 21 столітті підприємства постійно знаходяться перед викликами й загрозами, такими як економічні кризи, зміни ринкових умов, конкуренція, технологічні перетворення. Впровадження інноваційних підходів в антикризове управління на підприємствах дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стійкість підприємства. У статті досліджено різні підходи до визначення поняття «антикризового управління». Проаналізовано місце України в глобальному індексі інновацій: наразі Україна знаходиться на 49 місці, що показує позитивну динаміку. Досліджено поняття «інновація в антикризовому управлінні» та ефекти впливу на підприємства.

Досліджено діяльність підприємства «Мотор Січ», а саме проаналізовано ймовірність банкрутства на підприємстві, згідно з моделями Терещенка, Ліса та Спрінгейта, зроблено висновок, щодо ймовірності банкрутства на підприємстві. Сформовано таблицю за результатами прогнозування ймовірності банкрутства за різними моделями. Визначено можливі шляхи подолання кризових ситуацій для підприємства Мотор Січ. Для більш детального ознайомлення з використанням інновацій в антикризовому управлінні, нами сформовано таблицю, що відображає використання інновацій для різних видів криз. Визначено переваги (збільшення конкурентоспроможності, ефективніше використання ресурсів, розвиток нових продуктів та послуг, підвищення продуктивності та ефективності інноваційних підходів, підвищення гнучкості) та виклики (значні фінансові витрати, нестача кваліфікованого персоналу, конкуренція, ризик порушення правил та норм) впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління; інноваційні підходи; Мотор Січ; інновація; криза.

Kushchik A. P., PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

Krasnoshchek Y. V., 1st year master's student, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

Implementation of innovative approaches in the practice of crisis management in the practice of crisis management at enterprises

Abstract. Introduction. In the 21st century, enterprises are constantly facing challenges and threats, such as economic crises, changes in market conditions, competition, and technological transformations. The introduction of innovative approaches to crisis management at enterprises allows to respond effectively to crisis situations and ensure the sustainability of the enterprise. The article examines various approaches to the definition of "crisis management". The place of Ukraine in the global innovation index is analyzed, currently Ukraine is on the 49th place, which shows positive dynamics. The concept of "innovation in crisis management" and the effects of influence on enterprises are studied.

The activities of the Motor Sich enterprise are studied, namely, the probability of bankruptcy at the enterprise is analyzed, according to the Tereshchenko, Lees, and Springate models, it is concluded that the probability of bankruptcy at the enterprise is low. A table with the results of predicting the probability of bankruptcy according to different models is formed. Possible ways to overcome crisis situations for Motor Sich enterprise are identified. For a more detailed look at the use of innovations in crisis management, we have compiled a table showing the use of innovations for different types of crises. The advantages (increased competitiveness, more efficient use of resources, development of new products and services, increased productivity and efficiency of innovative approaches, increased flexibility) and challenges (significant financial costs, lack of qualified personnel, competition, risk of violation of rules and regulations) of implementing innovative approaches in the practice of crisis management at an enterprise are identified.

Keywords: crisis management; innovative approaches; Motor Sich; innovation; crisis.

JEL Classification: O31, M11.

¹Стаття надійшла до редакції: 23.05.2023

Received: 23 May 2023

Постановка проблеми. Під час воєнного стану, підприємства повинні швидко та ефективно реагувати на виклики, що стоять перед ними. Одним зі способів розв'язання цієї проблеми є впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. Такі підходи можуть містити використання новітніх технологій, процесів та стратегій, що допоможуть підприємствам адаптуватися до змінних умов та збільшити їх ефективність та конкурентоспроможність. Проте, інноваційні підходи також можуть вимагати значних вкладень та змін у внутрішніх процесах підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством були висвітлені у працях багатьох вчених, таких як Кривов'язюк І. В. [1], Воронкова Т. Є. [2], Пилипенко В. В. Ороховська Л. А. [3], Данілов О. Д. [4], Ситник Л. С. [5] та інших.

Однак, попри велику кількість наукових досліджень, проблематика антикризового управління підприємством залишається актуальною, оскільки відсутні єдині погляди до підходів її реалізації. Тому виникає потреба у подальшому науковому розвитку

даної проблематики, який може допомогти у створенні єдиної стратегії антикризового управління підприємством.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємстві «Мотор Січ».

Основні результати дослідження. В сучасних умовах економічної нестабільності та несприятливих умов для бізнесу, антикризове управління на підприємствах стає особливо важливим і актуальним завданням для забезпечення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Одним із найважливіших аспектів ефективного антикризового управління є впровадження інноваційних підходів та технологій, які дозволяють зменшувати ризики та забезпечувати успішний розвиток підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Перш ніж розпочати досліджувати використання інновацій в антикризовому управлінні, доцільно проаналізувати поняття «антикризове управління» (табл. 1).

Таблиця 1 **Визначення поняття антикризове управління**

Автор	Визначення
Кривов'язюк І. В. [1]	Антикризове управління – постійний процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки щодо конкурентів
Воронкова Т. Є. [2]	Антикризове управління полягає у своєчасному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, соціальні, міжнародні зміни) і забезпечує стійкий фінансовий стан підприємства через введення в дію антикризових інструментів, що дозволяють усунути тимчасові фінансові ускладнення та подолати кризові явища
Пилипенко В. В. Ороховська Л. А. [3]	Поняття антикризового управління можна охарактеризувати як певний вид діяльності, спрямований певним чином на можливість передбачити небезпеку кризи, проаналізувати її певні симптоми та прийняти відповідні заходи, щоби знизити негативні наслідки цієї кризи та використати фактори такого управління задля подальшого розвитку
Данілов О. Д. [4]	Антикризове управління - система своєчасних прийомів і методів, здатних запобігти фінансовій кризі та уникнути банкрутства
Ситник Л. С. [5]	Антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах

Джерело: складено автором [1-5]

Отже, згідно з даними таблиці, антикризове управління можна визначити як процес, спрямований на розробку та виконання комплексу заходів для уникнення кризових ситуацій або подолання їх на підприємстві. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності та успішного

розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Антикризова стратегія управління підприємством містить багато складових, які повинні детально розроблятися та запроваджуватися. В контексті антикризового управління, інновації можуть стати однією з ключових складових стратегії.

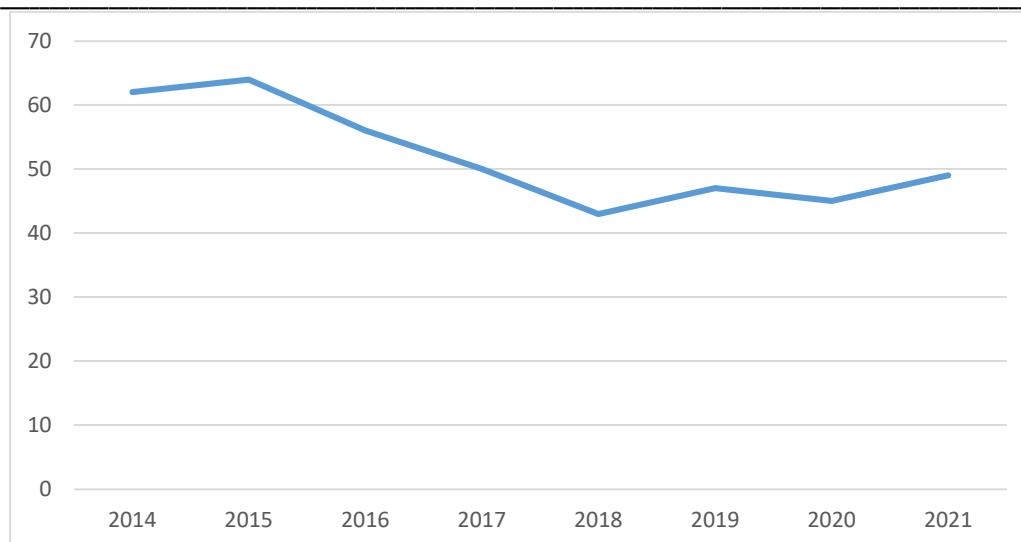


Рисунок 1 – Місце України в глобальному індексі інновацій

Джерело: побудовано автором на основі [6]

За даними глобального індексу інновацій у 2014 році Україна займала 62 місце, що свідчить про те, що на той момент інноваційний потенціал країни був на низькому рівні.

Найкращий показник спостерігався у 2018 році, коли Україна займала 43 місце в рейтингу, після чого Україна знову опустилася нижче за рейтингом.

Водночас індекс вказує на позитивний розвиток в показниках, пов'язаних з ефективністю, технологіями та інтелектуальною власністю, що свідчить про можливості для покращення інноваційного потенціалу України у майбутньому.

Для досягнення успіху у цій галузі, необхідно ретельно вивчити та впроваджувати інноваційні підходи та технології, які відповідають потребам та можливостям конкретного підприємства.

«Інновація в антикризовому управлінні» – це значні капіталовкладення у розвиток основної продуктивної сили (людини), техніки, технології, науки, інформатики, предметів праці. Інновації можуть мати міжгалузевий характер, потребують значних ризикових інвестицій, розвитку інфраструктури, а також всебічної підтримки з боку держави [7].

Інновації в антикризовому управлінні підприємством можуть мати кілька корисних ефектів, з декількох причин:

1. Зменшення витрат, інноваційні технології можуть допомогти знизити витрати на виробництво, оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати на енергію та інше.

2. Підвищення прибутку, інновації можуть допомогти підприємству розширити ринки збуту, привернути нових клієнтів, створити нові продукти та послуги.

3. Конкурентні переваги, інновації можуть допомогти підприємству залучити нових клієнтів, а також збільшити свою частку на ринку.

Отже, інновації можуть стати ефективним інструментом антикризового управління підприємством, який допоможе знизити витрати, збільшити прибуток та забезпечити конкурентну перевагу.

В даній роботі ми б хотіли проаналізувати необхідність запровадження антикризової стратегії підприємства «Мотор Січ». Компанія у 2022 році зазнала значних змін. По-перше, компанія втратила основний ринок збуту (до 2022 року компанія дуже багато двигунів робила саме для російських компаній). Також компанія потрапила в гучний скандал через санкції, які наклали на власника компанії В'ячеслава Богуслаєва. Зараз компанія знаходиться в державній власності і її діяльність спрямована на виробництво двигунів для Міністерства оборони України.

Мотор Січ – це підприємство, що випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу [8].

В науковій праці ми проаналізували роботу даного підприємства за трьома моделями (Терещенка, Ліса та Спрінггейта), задля визначення ймовірності банкрутства.

Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка. Вона має такі переваги:

1. Зручність у застосуванні;
2. При використанні вітчизняних статистичних даних врахована сучасна міжнародна практика;
3. Розв'язання проблеми критичних значень показників, шляхом використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності [9].

Таблиця 2 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Терещенка на 2019-2021 рр.

	Метод розрахунку	2019 р.	2020 р.	2021 р.
x1	$p.2000(\phi.2)/p.1695(\phi.1)$	1,44	1,74	2,06
x2	$p.1900(\phi.1)/p.1695(\phi.1)$	6,62	6,42	6,18
x3	$p.2350(\phi.2)/p.1900(\phi.1)$	-0,02	0,03	0,03
x4	$p.2350(\phi.2)/p.2000(\phi.2)$	-0,08	0,12	0,09
x5	$p.1100(\phi.1)/p.2000(\phi.2)$	2,67	2,22	1,61
x6	$p.2000(\phi.2)/p.1900(\phi.1)$	0,22	0,27	0,33
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$1,5X1+0,08X2+10X3+5X4+0,3X5+0,1X6$	2,93	4,75	4,89
Ймовірність банкрутства		не загрожує банкрутство	не загрожує банкрутство	не загрожує банкрутство

Джерело: складено автором [8]

За результатами аналізу табл. 2 можна зробити висновок, що ризик банкрутства на досліджуваному підприємстві є низьким за всі три роки.

Модель Ліса наголошує на рівні прибутковості діяльності та рентабельності активів підприємства, а також на структуру активів та джерел їх фінансування.

Основною перевагою моделі Ліса є відносна простота розрахунку, проте дана модель не пристосована до українських підприємств, оскільки розроблена для Англії. Модель Ліса створювалася з урахуванням західного розвитку [10].

Таблиця 3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Ліса на 2019-2021 рр.

	Метод розрахунку	2019 р.	2020 р.	2021 р.
x1	$p.1195(\phi.1)/p.1300(\phi.1)$	0,74	0,72	0,75
x2	$p.2190(\phi.2)/p.1900(\phi.1)$	-0,02	0,06	0,04
x3	$p.1420(\phi.1)/p.1900(\phi.1)$	0,66	0,70	0,66
x4	$p.1495(\phi.1)/(p.1595(\phi.1)+p.1695(\phi.1))$	2,76	2,55	2,63
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$0,063X1+0,092X2+0,057X3+0,001X4$	0,09	0,09	0,09
Ймовірність банкрутства		висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства

Джерело: складено автором [8]

Згідно з даними табл. 3 значення інтегрального показника рівня загрози банкрутства (Z) на трьох різних роках однакове і дорівнює 0,09. Це означає, що у всі три роки підприємство має високу ймовірність банкрутства.

Гордоном Л. В. Спрінгейтом у 1978 році, на підставі моделі Альтмана та покровоного дискримінантного аналізу, було розроблено власну модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. У процесі розробки моделі з 19 фінансових

коефіцієнтів, Спрінгейтом було відібрано чотири, на підставі яких було побудовано модель Спрінгейта.

Перевагами даної моделі є те, що у цілому похибка прогнозування не перевищує 10%; а також не враховується ринкова капіталізація. Але модель Спрінгейта має суттєві недоліки: показники точності прогнозування зменшуються з часом; модель є модифікацією Z-рахунку Альтмана версії 1968 року, що є застарілою і непридатною для сучасного використання [11].

Таблиця 4 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Спрінгейта на 2019-2021 рр.

	Метод розрахунку	2019 р.	2020 р.	2021 р.
x1	$\frac{p.1495(\phi.1)+p.1595(\phi.1)-p.1095(\phi.1)}{p.1300(\phi.1)}$	0,54	0,56	0,59
x2	$\frac{p.2290(\phi.2)}{p.1300(\phi.1)}$	-0,01	0,04	0,03
x3	$\frac{p.2090(\phi.2)}{p.1695(\phi.1)}$	0,47	0,71	0,72
x4	$\frac{p.2050(\phi.2)}{p.1300(\phi.1)}$	-0,15	-0,16	-0,22
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4$	0,76	1,10	1,10
Ймовірність банкрутства		висока ймовірність банкрутства	банкрутство ймовірне	банкрутство ймовірне

Джерело: складено автором [8]

З таблиці 4 видно, що у 2019 році підприємство мало високий рівень загрози банкрутства, в наступні роки рівень загрози зменшився, але незначним чином, що свідчить про серйозні проблеми з фінансовим станом підприємства.

Індивідуальні показники, що використовуються для розрахунку інтегрального показника, вказують на погіршення фінансового стану підприємства протягом трьох років. Зокрема, зменшення прибутковості, збільшення витрат та зниження показників ліквідності.

Таблиця 5 Результати прогнозування ймовірності банкрутства за різними моделями на 2019-2021 рр.

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Модель Терещенка	не загрожує банкрутство	не загрожує банкрутство	не загрожує банкрутство
Модель Ліса	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства
Модель Спрінгейта	висока ймовірність банкрутства	банкрутство ймовірне	банкрутство ймовірне

Джерело: складено автором за даними табл. 2-4

Загалом аналіз табл. 5 дає розбіжності в оцінках рівня загрози банкрутства Мотор Січі залежно від використовуваної моделі. Це може бути пов'язано з різними підходами та методами, що використовуються в кожній з моделей. Але результати двох моделей свідчать про ймовірність банкрутства, тому підприємству доцільно розробити антикризову стратегію управління підприємством, а саме впроваджувати інноваційні інструменти.

Для підприємства Мотор Січ можливі наступні шляхи подолання кризових ситуацій:

1. Використання інноваційних технологій та процесів, таких як впровадження хмарних технологій, що дозволить знизити витрати на інформаційну інфраструктуру та забезпечити доступ до даних з будь-якої точки світу.

2. Розвиток нових продуктів та послуг, що задовольняють попит споживачів та не мають аналогів на ринку. Наприклад, розробка нових двигунів або комплектовання для авіаційної та іншої техніки.

3. Пошук нових ринків та партнерств, зокрема, розвиток експортних ринків та співпраця з іноземними партнерами.

4. Управління ризиками та використання інструментів фінансового управління, таких як деривативи, що дозволять зменшити ризик від валютних коливань та інших факторів.

5. Розвиток людських ресурсів та управління персоналом, зокрема, надання більше можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить забезпечити стабільність та ефективність бізнесу.

6. Впровадження системи ефективного управління, що дозволить забезпечити ефективність та стабільність бізнесу навіть у кризових умовах.

Для більш детального ознайомлення з використанням інновацій в антикризовому управлінні ми сформували таблицю, що відображає використання інновацій для різних видів криз.

Таблиця 6 Використання інновацій в антикризовому управлінні

Вид локальної кризи	Вид інновацій	Приклади реалізації підприємством Мотор Січ
Криза збуту	Продуктові інновації	Випуск нових типів двигунів, розробка нових моделей літаків
Фінансова криза	Організаційно-управлінські інновації	Впровадження ефективної системи управління фінансами, зменшення витрат на виробництва
Криза постачання	Процесні інновації	Збільшення інтеграції постачальників, розробка нових матеріалів та компонентів для виробництва двигунів
	Продуктові інновації	
Виробнича криза	Продуктові інновації	Вдосконалення технології виробництва, створення нових видів двигунів з використанням сучасних технологій і матеріалів
	Технологічні інновації	

Джерело: складено автором на основі [12]

Загалом дані табл. 6 показують, що використання різних видів інновацій може допомогти підприємству розв'язувати різні проблеми, що виникають в умовах кризи. Важливо враховувати потреби ринку, технологічні можливості та фінансові можливості підприємства при виборі інноваційної стратегії.

Отже, при запровадженні системи антикризового управління, керівництву Мотор Січі слід звернути увагу на інновації, можливо відкрити зовсім новий напрям виробництва або почати виготовляти не комплектуючі, а повноцінні вироби.

Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах може мати наступні переваги:

1. Збільшення конкурентоспроможності, оскільки завдяки впровадженню інноваційних заходів підприємства зможуть швидко адаптуватися до змінних умов та розв'язувати проблеми, що виникають в кризові періоди.

2. Ефективніше використання ресурсів, впровадження нових технологій може допомогти зменшити витрати на енергію та збільшити продуктивність працівників.

3. Розвиток нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій може допомогти підприємствам зробити свої продукти більш привабливими для клієнтів.

4. Підвищення продуктивності та ефективності, впровадження нових технологій може допомогти зменшити час на виробництво та підвищити якість продукції.

5. Впровадження інноваційних підходів може покращити імідж підприємства в очах споживачів та інвесторів, що допоможе підприємству залучати нових клієнтів та інвестиції.

6. Підвищення гнучкості. Інноваційні підходи можуть допомогти підприємствам забезпечити більшу гнучкість у виробництві та управлінні.

Хоча впровадження інноваційних підходів може мати численні переваги для підприємств, але також можуть виникнути певні виклики. Ось деякі з них:

1. Значні фінансові витрати. Впровадження інноваційних підходів може вимагати значних фінансових вкладень.

2. Нестача кваліфікованого персоналу. У випадку впровадження нових технологій та підходів можуть виникнути проблеми із залученням та навчанням кваліфікованих спеціалістів.

3. Конкуренція. Конкуренти можуть швидко копіювати нові технології та ідеї, що може зменшити переваги, які отримує підприємство від впровадження інноваційних підходів.

4. Впровадження нових технологій та підходів може мати ризик порушення правил та норм, що може вимагати додаткових зусиль з боку підприємства для забезпечення відповідності законодавству та регулювальним вимогам.

Якщо підприємство вирішить впровадити систему антикризового управління з інноваційним підходом, то насамперед потрібно провести аналіз індустрії та ринку, оцінити технічні можливості та економічну доцільність. Далі потрібно розробити стратегію впровадження інновацій та визначити необхідні ресурси, зокрема, фінансові та людські.

Підсумовуючи можна сказати, що впровадження інноваційного підходу може бути складним та вимагати значних зусиль, проте воно може принести значні переваги для підприємства в кризових умовах та допомогти забезпечити його конкурентоспроможність на довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, наше дослідження підтверджує важливість антикризового управління для підприємств у складних умовах невизначеності та кризи. На прикладі підприємства «Мотор Січ» ми проаналізували моделі ймовірності банкрутства та встановили, що наразі на підприємстві існує ризик банкрутства. Тому, впровадження антикризової стратегії є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та успішності підприємства.

Щодо інноваційних підходів в антикризовому управлінні наші дослідження показали, що вони можуть стати ефективними засобами для подолання кризових ситуацій. Ми визначили кілька можливих

шляхів, таких як використання інноваційних технологій та процесів, розвиток нових продуктів та послуг, пошук нових ринків та партнерств, управління ризиками та використання інструментів фінансового управління, розвиток людських ресурсів та управління персоналом, впровадження системи ефективного управління.

Проте, перед тим, як впроваджувати інноваційні підходи, необхідно провести аналіз індустрії та ринку, оцінити технічні можливості та економічну доцільність. Розробка стратегії впровадження інновацій та

визначення необхідних ресурсів, включаючи фінансові та людські, також є надзвичайно важливою.

Отже, антикризове управління підприємством є важливим процесом для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу, навіть в умовах кризових ситуацій. Для успішного антикризового управління необхідно використовувати інноваційні підходи, які мають свої переваги та виклики, а також забезпечувати високу фінансову стійкість підприємства, зменшувати ризики та використовувати ефективні методи управління персоналом.

Література:

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид. Київ : Вид. дім «Кондор», 2020. 396 с.
2. Воронкова Т. Є. Система антикризового управління підприємством. Науково-технічна інформація. 2015. № 3. С. 17-25.
3. Пилипенко В. Досвід застосування антикризових методів управління в умовах світових криз : Випускна робота. Київ, 2021. 68 с.
4. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
5. Ситник Л. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. ІЕП НАН України. 2000. С. 504.
6. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення 26.04.2023)
7. Круш Н. П. Роль інновацій в антикризовому управлінні корпорацією. Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26 листоп. 2013 р. Київ, 2013. С. 174–176.
8. Офіційний сайт «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 26.04.2023).
9. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 26.04.2023).
10. Сейсебаєва Н., Топчанюк О. Методи аналізу і прогнозування банкрутства підприємств. *Економічні науки*. 2016. № 11. С. 678–681.
11. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62.
12. Гарафонов О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнесінформ*. 2019. № 9. С. 110–116.

References:

1. Kryvoviazuk, I. V. (2020). *Anti-crisis management of the enterprise*. 3rd ed. Kyiv: *Condor Publishing House*, 396 [in Ukrainian].
2. Voronkova, T. Ye. (2015). System of anti-crisis management of the enterprise. *Scientific and technical information*, 3, 17-25 [in Ukrainian].
3. Pylypenko, V. (2021). Experience of application of anti-crisis management methods in the conditions of world crises. *Graduate work*, 68 [in Ukrainian].
4. Danilov, O. D. (2011). Finances of enterprises in questions and answers: a textbook. *Center of educational literature*, 256 [in Ukrainian].
5. Sytnyk, L. (2000). Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management. *IEP of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 504 [in Ukrainian].
6. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/> (26 April 2023) [in Ukrainian].
7. Krush, N. P. (2013). The role of innovation in corporate crisis management. State crisis management of the economy in the context of globalization. [International economic conference]. Kyiv, 174-176 [in Ukrainian].
8. Official website «Motor Sich». Retrieved from <https://motorsich.com/ukr/> (26 April 2023) [in Ukrainian].
9. Khryniuk, O. S. & Bova, V. A. (2018). Models for calculating the probability of bankruptcy as a method of assessing the financial potential of an enterprise. *Effective economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (26 April 2023) [in Ukrainian].
10. Seisebaeva, N. & Topchaniuk O. (2016). Methods of analysis and forecasting of bankruptcy of enterprises. *Economic Sciences*, 11, 678-681 [in Ukrainian].
11. Yankovets, T. M. & Cherniuk, Yu. V. (2016). Comparison of modern models of diagnosing the probability of bankruptcy of an enterprise: foreign and domestic experience. *Investments: practice and experience*, 20., 58-62 [in Ukrainian].
12. Harafonova, O. I. & Antonenko, E. V. (2019). Innovations as a tool for the development of crisis management of the organization. *Businessinform*, 9, 110-116 [in Ukrainian].

