

Sotnychenko, V. M. "Systema ta modeli upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu telekomunikatsiinykh pidpriemstv" [System and Models of Economic Security Management of Telecommunication Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 18 (2017): 99-103. http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/23.pdf

Sudakova, O. I., Popova, V. V., and Baditsa, O. R. "Metodychni pidkhody do otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva pry vzaiemodii iz subiektamy zovnishn-

yoho seredovyshcha" [Methodical Approaches to the Estimation of Economic Security of the Enterprise at Strategic Interaction with Environment]. *Ekonomichnyi prostrir*, no. 99 (2015): 201-210.

Zubko, T. L. "Metodyka vyznachennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Methods for Determining the Economic Security of the Enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (2016): 69-76.

УДК 338.242-027.5.1.33.2
 JEL: F61; L22; L25; D22; Q01

СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ГЛОБАЛЬНИЙ АСПЕКТ

©2020 ЧЕПЕЛЮК М. І., КУЩІЙ С. С.

УДК 338.242-027.5.1.33.2
 JEL: F61; L22; L25; D22; Q01

Чепелюк М. І., Кущій С. С. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект

Метою даної статті є аналіз соціальної відповідальності компанії «PepsiCo», визначення основних груп стейкхолдерів, їх впливу на діяльність компанії та стратегій взаємодії з ними. У сучасному діловому світі багато підприємств стикаються з посиленням тиску своїх конкурентів, акціонерів та навколишнього середовища. Все більше компаній впроваджують у загальнокорпоративну стратегію вектор соціально відповідального бізнесу. Як результат, компаніям, що продовжують свою діяльність, потрібно застосовувати різні стратегії для довгострокової стійкості, яка максимізує вартість акціонерів. Однак корпоративні соціальні та етичні обов'язки стали вищим очікуванням. Тому в дослідженні розглядається корпоративна стратегія, управління та етичні практики успішної глобальної компанії PepsiCo Inc. У даній статті підкреслюється та доводиться зростаюча роль концепції сталого розвитку в діяльності великих компаній, а також аналізується зв'язок, взаємовплив і принципові відмінності в інтерпретації понять сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та стійкості бізнесу. Проаналізовано групи основних зацікавлених сторін компанії PepsiCo; визначено актуальність реалізації стратегій сталого розвитку компанією та показано, як впровадження стратегій сталого розвитку дозволяє отримувати додаткові переваги при управлінні та швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Виходячи з аналізованих даних компанія потребує більш вичерпної етичної політики, щоб забезпечити виробництво більш здорової та безпечної продукції. У результаті дослідження зроблено висновок, що PepsiCo має вдосконалити свою концепцію соціальної відповідальності, корпоративну стратегію, етику та політику корпоративного управління, щоб отримати результати, які максимально задовольняють інтереси зацікавлених сторін.

Ключові слова: стейкхолдери, корпоративне управління, стратегія, етика, корпоративна соціальна відповідальність, PepsiCo Inc.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-460-465>

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Чепелюк Маргарита Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: chepeliuk.margo@gmail.com

Кущій Софія Сергіївна – магістрантка, факультет консалтингу та міжнародного бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: sonya.kushchii@gmail.com

UDC 338.242-027.5.1.33.2
 JEL: F61; L22; L25; D22; Q01

Chepeliuk M. I., Kushchii S. S. Strategies for the Company's Interaction with Stakeholders in Ensuring Sustainable Development: The Global Aspect

The article is aimed at analyzing the social responsibility of «PepsiCo», identifying the main groups of stakeholders, their impact on the company's activities and strategies for interacting with them. In today's business world, many enterprises face increased pressure from their competitors, shareholders, and the environment. More and more companies are introducing a vector of socially responsible business into the corporate strategy. As a result, companies continuing their operations need to apply different strategies for long-term sustainability, which maximizes the shareholder value. However, corporate social and ethical responsibilities have become higher expectations. Therefore, the research examines the corporate strategy, management and ethical practices of the successful global company PepsiCo Inc. The article emphasizes and proves the growing role of the conception of sustainable development in the activities of large companies, as well as analyzes the connection, mutual influence and fundamental differences in the interpretation of the concepts of sustainable development, corporate social responsibility, and business stability. The PepsiCo's core stakeholder groups are analyzed; the relevance of the implementation of sustainable development strategies by the company is determined and it is shown how the implementation of sustainable development strategies allows to gain additional advantages in management and quickly respond to changes in both the internal and the external environment. Based on the analyzed data, the company needs a more comprehensive ethical policy to ensure the production of healthier and safer products. The research concludes that PepsiCo should improve its conception of social responsibility, corporate strategy, ethics, and corporate governance policy in order to obtain results that best meet the interests of stakeholders.

Keywords: stakeholders, corporate management, strategy, ethics, corporate social responsibility, PepsiCo Inc.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Складність, глибина і багатогранність теми сталого розвитку тягне за собою залучення широкого кола зацікавлених груп (стейкхолдерів). Важливість їх участі в прийнятті рішень з питань охорони навколишнього середовища була піднята в 1992 р. на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро, а потім була докладно викладена як у Принципі 10 Декларації Ріо-де-Жанейро, так і на Порядку денному у XXI столітті.

Складне операційне середовище сталого розвитку вимагає від компаній розгляду взаємин із зацікавленими сторонами на стратегічному рівні, оскільки вони мають можливість впливати на успіх чи невдачу своєї діяльності. Крім того, участь зацікавлених сторін у прийнятті рішень з питань охорони навколишнього середовища підвищує якість прийнятих рішень [1, с. 185].

Багато компаній, як правило, не мають стратегії залучення зацікавлених сторін, оскільки вони не завжди розглядають ці процеси як частину повсякденної роботи у своїй основній діяльності.

Проте, незважаючи на ряд обмежень, претензій і невизначеностей щодо підходу до участі зацікавлених сторін, його успішне здійснення допомагає компаніям отримати системні зміни в напрямку сталого розвитку разом із сигналізуючими екологічними процесами [2, с. 168].

Керівники компаній усе частіше звертають увагу на розробку програм сталого розвитку, адже саме спрямування діяльності підприємств на засадах економічної, соціальної та екологічної стійкості дозволяє підприємству отримувати значні конкурентні переваги на ринку та здійснювати заходи щодо покращення та збереження ресурсів для прийдешніх поколінь. Дослідженням питань сталого розвитку займалися багато зарубіжних і вітчизняних науковців: К. Азар, К. Гамільтон, Х. Дейлі, У. Оутс, Л. Абалкін, Н. Родіонова, Р. Луцик, Л. Мельник, В. Степанков, В. Трегобчук, О. Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, М. Деркач, М. Згуровський, С. Войтко, І. Лебедев та ін.

Очевидно, що всі думки науковців з приводу важливості ролі соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємства мають своє обґрунтування. Однак досить мало досліджень на прикладі відомих компаній, що відображають аспекти формування їх соціальної відповідальності.

Метою даної статті є аналіз соціальної відповідальності компанії «PepsiCo», визначення основних груп стейкхолдерів і стратегій взаємодії з ними.

Компанія PepsiCo Inc є одним із найбільших у світі виробників продуктів харчування та напоїв під відомими й улюбленими брендами. У 2019 р. виручка компанії склала більше 67 мільярдів доларів США [4]. У своєму щоденному прагненні бути лідером з виробництва готових до вживання продуктів харчування та напоїв PepsiCo керується підходом «Перемагати відповідально», який відображає бачення компанії перемагати на ринку, зберігаючи при цьому дбайливе ставлення до природних ресурсів і виконуючи зобов'язання перед спільнотами.

Компанія дотримується підходу до ведення бізнесу, який не тільки забезпечує найвищу фінансову віддачу, але й відповідає потребам більше 200 країн і територій, які обслуговуються по всьому світу. Компанія прагне просувати стійкість і прибутковість «рука об руку» та вважає, що у XXI столітті це важливіше, ніж будь-коли раніше [4].

PepsiCo, як і будь-яка інша компанія, має певні групи зацікавлених сторін, які є важливою ланкою для діяльності компанії. Так, у *табл. 1* наведено основні групи зацікавлених сторін компанії, інтереси та вплив щодо PepsiCo, а також стратегії, що компанія застосовує до вирішення деяких з основних соціальних і екологічних проблем, які перетинаються з бізнесом та інтересами стейкхолдерів.

Стратегії корпоративної соціальної відповідальності PepsiCo підтримуються залежно від того, як зацікавлені сторони впливають на бізнес. Пріоритет компанії щодо зацікавлених сторін визначається її корпоративними переконаннями та метою бізнесу.

Визначення пріоритету зацікавлених сторін залежатиме від результатів використовуваного методу аналізу зацікавлених сторін. Описані нижче моделі найбільш доречні та розповсюджені для більшості галузей.

Матриця потужності та відсотків. Найбільш поширеним підходом до класифікації зацікавлених сторін є використання матриці між ставками та інтересами. Ця матриця показує, наскільки впливові зацікавлені сторони знаходяться на одній осі, а також наскільки ці зацікавлені сторони впливають на вашу організацію (*рис. 1*).

Ключові зацікавлені сторони – це ті, хто має найбільший вплив, найбільшу владу або ті, хто взагалі вважається найбільш важливим для успіху проекту. Цими зацікавленими сторонами необхідно керувати пильно, оскільки вони не тільки зацікавлені в резуль-

Матриця стейкхолдерів компанії «PepsiCo»

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Стратегії для придбання підтримки та усунення перешкод
Споживачі, клієнти, постачальники	– Якісна продукція за розумною ціною; – клієнти, які беруть участь в діловому партнерстві з PepsiCo, зацікавлені в стабільності та поліпшених показниках свого бізнесу	Визначає фінансове становище компанії з точки зору доходів	Компанія використовує постійні інноваційні процеси для поліпшення своїх продуктів, зокрема продуктів під брендом Pepsi. Наприклад, у деяких продуктах компанії тепер менше солі, менше жиру та менше цукру, щоб поліпшити їх вплив на здоров'я споживачів. PepsiCo називає ці зусилля «Сталий розвиток людини». Компанія ніколи не розсилає прострочені продукти або напої. У компанії уважно стежать за всім експортом
Співтовариства	Корпоративна підтримка програм розвитку спільнот	Впливають на думки споживачів і співробітників про PepsiCo	Фонд PepsiCo надає фінансову допомогу таким програмам. Фонд інвестує до таких організацій, як Diplomas Now, які підтримують освіту та кар'єрне зростання в міських районах. Крім того, компанія розширює програми з переробки та утилізації відходів. Ці підходи до корпоративної соціальної відповідальності є частиною концепції
Співробітники	Розвиток кар'єри та справедливої компенсації (оплати праці)	Вплив через ефективність роботи і рівень спільного успіху продуктивності компанії	Для вирішення таких проблем мета політики PepsiCo «Сталий розвиток талантів» – «забезпечити безпечне та інклюзивне робоче місце в усьому світі». Компанія надає неймовірне робоче місце. Компанія збільшує зарплати, дає більше відпускних
Керівництво та інвестори	– Поліпшення фінансових показників PepsiCo; – отримання дивідендів; – збільшення вартості акцій	Вплив через доступність і вартість капіталу через вкладення	PepsiCo вважає, що її орієнтація на споживачів/клієнтів, спільноти та співробітників сприяє досягненню оптимальних фінансових показників. Таким чином, компанія завжди прагне вирішувати проблеми споживачів, співробітників і спільнот за допомогою розумних з фінансової точки зору стратегій. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності PepsiCo адекватно охоплює інтереси інвесторів як основної групи зацікавлених сторін
Уряд	Дотримання нормативних вимог	Вплив через введення правил і вимог до бізнесу PepsiCo	Міжнародна команда юристів і група пов'язані з громадськістю PepsiCo займається питаннями, пов'язаними з урядом. Крім того, у компанії є політика для розливних підприємств, дистриб'юторів і постачальників, що забезпечує їх відповідність державним вимогам. Таким чином, інтереси урядів як зацікавлених сторін включені в стратегію корпоративної соціальної відповідальності PepsiCo
Медіа	Новації та сюжети	PepsiCo покладається на засоби масової інформації, щоб збільшити свою присутність на ринку	Запрошення ЗМІ на виробництво та зустрічі для репортажів

Джерело: складено на основі [5].



Рис. 1. Матриця потужності та відсотків

Джерело: складено на основі [6].

татах проекту, але й мають повноваження серйозно компрометувати або покращити його реалізацію. Також варто уважно стежити за високозацікавленими сторонами з низьким рівнем влади, оскільки ці сторони можуть об'єднатися з групами з високим рівнем влади та з низьким рівнем інтересів, перетворюючи, таким чином, себе на ключових зацікавлених сторін.

Наступним методом є **модель виокремлення**. Потужність – це те саме, що описано в матриці потужності та відсотків. Легітимність – це рівень доцільності залучення зацікавлених сторін до проекту. Терміновість – це рівень швидкості задоволеності потреб зацікавлених сторін. Ця модель дозволяє класифікувати зацікавлені сторони за вісьмома категоріями, які зазвичай подаються візуально у вигляді діаграми Венна (рис. 2).



Рис. 2. Модель виокремлення

Джерело: складено на основі [6].

Згідно з моделлю виокремлення всі зацікавлені сторони потрапляють в одне з трьох пересічних кіл. Саме ті, що потрапляють до розділів 4, 5, 6 і 7, заслуговують найбільшій увазі. Розділ 8, який виходить за межі трьох кіл, представляє незацікавлені сторони.

На основі матриці потужності та відсотків можна побудувати матрицю зацікавлених сторін для PepsiCo. Результат цього наведено на рис. 3.

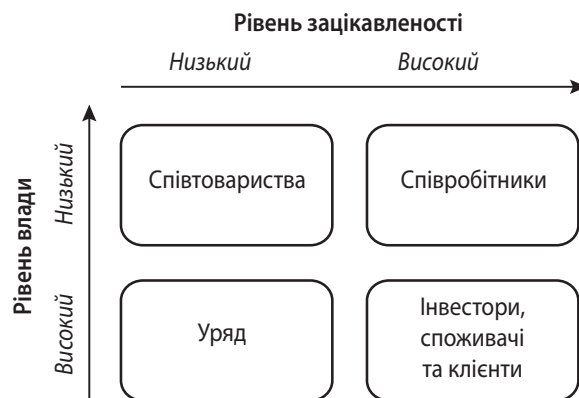


Рис. 3. Карта стейкхолдерів PepsiCo

Джерело: складено на основі [7]

Стратегії для придбання підтримки та взаємодії компанії PepsiCo з групами зацікавлених сторін. Корпоративну соціальну відповідальність PepsiCo можна розглядати з трьох різних точок зору: на основі спільноти, на основі навколишнього середовища та на робочому місці [8].

PepsiCo вважає, що їх працівники є найціннішими активами для досягнення загальних цілей компанії. Як результат, PepsiCo Ірландія була визнана 3-м найкращим місцем для роботи в Ірландії в категорії великих компаній за 2018 р. [9]. PepsiCo використовує свій відділ кадрів як інструмент для інтеграції концепції сталого розвитку в культуру фірми. Компанія черпає натхнення у сталому розвитку з процедур найму співробітників, їх навчання та надання їм пакетів соціального забезпечення.

Крім стійкої культури співробітників, PepsiCo також займається екологічними виробничими практиками, такими як: вивезення відходів зі звалищ, скорочення викидів парникових газів (ПГ) і органічна упаковка. До того ж, керівники PepsiCo ефективно впроваджують екологічну культуру виробництва, скорочуючи споживання води на одиницю продукції, захищаючи клімат, розширюючи права та можливості жінок, упроваджуючи ініціативи зі сталого ведення сільського господарства (SFI) [9]. У цьому відношенні PepsiCo можна назвати «стійкою компанією», оскільки вона займається організаційною практикою, характерною для екологічно свідомої компанії.

Крім ініціатив зі сталого управління, які реалізує PepsiCo, існують й інші здійснені стратегії, які вона може успішно використовувати. Важливо відзначити той факт, що PepsiCo значною мірою залучена в стратегію сталого «ресурсного менеджменту», тому що її належна виробнича практика (НПП) спрямована на економію природних ресурсів, таких як вода, продукти харчування (СФІ) та енергія [10].

Проте PepsiCo також може брати участь в стійкому управлінні зацікавленими сторонами як у стратегії. Використовуючи цей управлінський підхід, PepsiCo може розглянути доцільний варіант створення доданої вартості для акціонерів, інвесторів, постачальників та загального управління бізнесом компанії. Це передбачає створення ланцюжка поставок з доданою вартістю, оцінку ризиків і багато інших способів забезпечення сталого розвитку компанії.

На додаток до цієї стратегії компанія може також використовувати стратегію сталого управління. Це включає в себе такі види діяльності, як звітність про справжній фінансовий стан компанії, аудит і управління ризиками. Крім того, це може включати в себе інтеграцію «мегатенденцій» у культуру стратегічного планування управління організації.

Зазвичай існують чотири стратегії сталого управління компанією, які вона може використовувати: основні можливості, управління, стратегії зацікавлених сторін і управління ресурсами [11, с. 12]. Відповідно до сценарію PepsiCo керівники підприємства можуть використовувати будь-яку (або комбінацію) з цих стратегій сталого управління, щоб ефективно управляти стійкою організаційною культурою.

Зокрема, зацікавлені сторони підтверджують своє очікування, що PepsiCo, як провідна світова компанія, повинна використовувати сильні сторони стейкхолдерів у співпраці з іншими, щоб допомогти поліпшити соціальні та екологічні системи на благо суспільства, а також бізнесу PepsiCo.

На підставі вищезазначеного дослідження PepsiCo має надалі вдосконалювати свою корпоративно-соціальну відповідальність (КСВ), корпоративну стратегію, політику корпоративного управління та особливо етичні питання, надаючи більш безпечні та здорові продукти для своєї довгострокової стійкості.

ВИСНОВКИ

На основі відповідних даних цього дослідження можна зробити висновок, що корпоративна стратегія, КСВ та етичні питання зараз стали великим занепокоєнням багатьох компаній. Корпоративне управління багатьох компаній дещо знизилося внаслідок порушень в управлінні корпоративними структурами. Однак PepsiCo Inc. застосовує комплексний підхід до вирішення цих питань. Це головний фактор, що відповідає за довготривале виживання та прибутковість, які необхідно покращувати. Тому корпоративні суб'єкти повинні враховувати різні стратегії при роботі з основними принципами етики, КСВ та корпоративного управління, такими як прозорість, підзвітність, справедливість, щоб отримати результати, які задовольнять зацікавленість зацікавлених сторін позитивно, залишаючись висококонкурентними. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Деркач М. І. Концепт сталого розвитку як домінант-на ідеологія людської цивілізації у XXI ст. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 3/1. С. 185–191. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/200931/185-191.pdf>
2. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 168–171.
3. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856/153431>
4. 2019 Sustainability Report Goals & Progress // PepsiCo. URL: <https://www.pepsico.com/sustainability/goals-and-progress>
5. Annual reports of PepsiCo Inc. 2017. URL: https://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/pepsico-inc-2017-annual-report.pdf?sfvrsn=1f19b18d_4
6. Grégoire P. Stakeholder Analysis: Definitions, Tools and Techniques. 11.09.2019. URL: <https://www.boreal-is.com/blog/what-is-stakeholder-analysis/>
7. Greenspan R. PepsiCo's Stakeholders: A CSR Analysis. 06.02.2017. URL: <http://panmore.com/pepsico-stakeholders-csr-analysis>
8. PepsiCo's Journey Toward an Ethical and Socially Responsible Culture. URL: <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/pepsico%20case.pdf>
9. Dudovskiy J. PepsiCo Business Strategy and Competitive Advantage. 01.05.2016. URL: <https://research-methodology.net/pepsico-analysis-of-corporate-strategy/>
10. PepsiCo works to conserve water at plants, around the world. URL: <https://www.reliableplant.com/Read/23817/pepsico- conserve-water-plants>
11. Антилов С. М. Устойчивое развитие современного предприятия: проблемы и перспективы. *Вестник Самарского государственного университета*. 2012. № 1. С. 12–18.

REFERENCES

- Annual reports of PepsiCo Inc. 2017. https://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/pepsico-inc-2017-annual-report.pdf?sfvrsn=1f19b18d_4
- Antilov, S. M. "Ustoychivoye razvitiye sovremennoy predpriyatiya: problemy i perspektivy" [Sustainable Development of a Modern Enterprise: Problems and Prospects]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 1 (2012): 12-18.
- Derkach, M. I. "Kontsept staloho rozvytku yak dominantna ideolohiia liudskoi tsyvilizatsii u XXI st." [The Concept of Sustainable Development as the Dominant Ideology of Human Civilization in the XXI Century]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Ekononika»*, is. 3/1 (2009): 185-191. <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/200931/185-191.pdf>
- Dudovskiy, J. "PepsiCo Business Strategy and Competitive Advantage". May 01, 2016. <https://research-methodology.net/pepsico-analysis-of-corporate-strategy/>
- Greenspan, R. "PepsiCo's Stakeholders: A CSR Analysis". February 06, 2017. <http://panmore.com/pepsico-stakeholders-csr-analysis>

Gregoire, P. "Stakeholder Analysis: Definitions, Tools and Techniques". September 11, 2019. <https://www.borealis.com/blog/what-is-stakeholder-analysis/>

Mishchenko, S. P. "Teoretychni zasady stiikoho rozvytku pidpriemstva" [Theoretical Principles of Sustainable Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 36 (2011): 168-171.

"PepsiCo works to conserve water at plants, around the world". <https://www.reliableplant.com/Read/23817/pepsico-conserve-water-plants>

"PepsiCo's Journey toward an Ethical and Socially Responsible Culture". <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/pepsico%20case.pdf>

"2019 Sustainability Report Goals & Progress". PepsiCo. <https://www.pepsico.com/sustainability/goals-and-progress>

Vetsko, T. M. "Stalyi rozvytok pidpriemstva: problemy ta perspektyvy" [Sustainable Development of the Enterprise: Problems and Prospects]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 13 (2019). <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856/153431>

УДК 336.64
JEL: D24; D81; G32; H12

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

©2020 АЗАРЕНКОВА Г. М.

УДК 336.64
JEL: D24; D81; G32; H12

Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування

Метою статті є визначення ключових аспектів антикризового управління, зокрема вибір найбільш ефективних його інструментів. Відзначено, що сучасні суб'єкти господарювання функціонують в умовах постійної дії кризових факторів. Найзначнішою шкоди більшість суб'єктів зазнає в результаті глобальних фінансово-економічних криз, політичної нестабільності та нового виклику сьогодення – пандемії COVID-19. Усі ці події вимагають від суб'єктів підприємництва організації постійно діючого підрозділу антикризового управління, метою якого є мінімізація або повна ліквідація негативних наслідків кризових явищ. Серед ключових аспектів антикризового управління чільне місце посідає вибір найбільш адекватних інструментів з подолання наслідків кризи. У статті досліджено широкий спектр сучасних інструментів антикризового управління та визначено, що одним із найбільш ефективних з них є антикризова фінансова стратегія. З цього приводу обґрунтовано пріоритетність фінансового аспекту антикризового управління та доведено особливе місце антикризової фінансової стратегії як його ключового інструменту. Побудовано «дерево цілей» антикризової фінансової стратегії як основоположний елемент у її розробці. Зазначено, що для побудови ефективної антикризової фінансової стратегії перш за все необхідна всебічна оцінка дійсного фінансового стану суб'єкта та наведено найбільш вживані показники такої оцінки в розрізі чотирьох напрямів – оцінка фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова фінансова стратегія, інструменти антикризового управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-465-470>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

Азаренкова Галина Михайлівна – доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, академік АГН України, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» (просп. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: azarenkova.g.m@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0101-2989>

Researcher ID: M-5272-2015

Scopus Author ID: 36068883100

UDC 336.64
JEL: D24; D81; G32; H12

Azarenkova H. M. The Financial Strategy of Anti-Crisis Management for an Entrepreneur in Modern Conditions of Operation

The article is aimed at identifying key aspects of anti-crisis management, in particular the choice of its most effective instruments. It is noted that modern economic entities do operate under the conditions of constant impact of crisis factors. Most entrepreneurs suffer the most significant damage as a result of global financial and economic crises, political instability and a new challenge of the present – the COVID-19 pandemic. All these events require business entities to organize a permanent unit of anti-crisis management, the purpose of which is to minimize or eliminate the negative consequences of crisis phenomena. Among the key aspects of anti-crisis management, the leading place is held by the most adequate instruments for overcoming the consequences of the crisis. The article examines a wide range of modern anti-crisis management instruments and determines that one of the most efficient of them be the anti-crisis financial strategy. In this regard, the priority of the financial aspect of anti-crisis management is substantiated and a special place of anti-crisis financial strategy as its key instrument is proved. The «tree of goals» of the anti-crisis financial strategy is built up as a fundamental element in its development. It is specified that in order to build up an efficient anti-crisis financial strategy, first of all, a comprehensive assessment of the valid financial condition of the corresponding entity is required and the most used indicators of such an assessment are proposed in four directions – assessment of financial stability, liquidity, business activity, and profitability.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis financial strategy, anti-crisis management instruments.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

Azarenkova Halyna M. – D. Sc. (Economics), Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Academician of the Academy of Mining Sciences of Ukraine, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI "Banking University" (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: azarenkova.g.m@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0101-2989>

Researcher ID: M-5272-2015

Scopus Author ID: 36068883100