

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](mailto: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](mailto:azarenkova.g.m@gmail.com)

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

**Researcher ID:** M-5272-2015

**Scopus Author ID:** 36068883100

**Н**а сьогоднішній день суб'єкти підприємництва України функціонують в умовах постійної дії негативних факторів зовнішнього середовища: економічних, політичних, соціальних тощо. Фінансово-економічні кризи, політична нестабільність, епідемія COVID-19 – ці та інші фактори спричиняють суттєву нестабільність у роботі вітчизняних суб'єктів підприємництва. Інакше кажучи, криза набула статусу невід'ємного елемента функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва, що обумовлює необхідність провадження антикризового управління на кожному суб'єкті будь-якої галузі, форми власності, розміру тощо.

Питаннями антикризового управління займаючись чимало сучасних дослідників [6–12]. З огляду на велику кількість різних точок зору щодо виокремлення ключових аспектів антикризового управління, зокрема його інструментів, актуальною є спроба визначення найбільш ефективних із них.

*Метою* статті є визначення ключових аспектів антикризового управління, зокрема вибір найбільш ефективних його інструментів. Антикризове управління має провадитись постійно функціонуючим підрозділом суб'єкта, тобто ідентифікація кризових тенденцій, загроз, «вузьких місць» та інших факторів, що загрожують нормальному функціонуванню суб'єкта підприємництва, повинна відбуватися повсякденно, а не лише тоді, коли криза вже настала. Такий підхід до антикризового управління значно підвищить ефективність антикризових заходів, стратегій тощо, адже до кризи, передбаченої заздалегідь, можна підготуватися шляхом прийняття запобіжних заходів та активізації захисних механізмів, що потенційно приведе до найменшої шкоди або убезпечить від негативних наслідків взагалі.

Ефективність антикризового управління визначається не тільки його провадженням протягом усього життєвого циклу суб'єкта підприємництва, а й системним підходом до його реалізації. Мається на увазі, що дійсно ефективним є антикризове управління, яке складається не з розрізнених антикризових заходів, а таке, яке має обґрунтовану систему, що містить широкий спектр цілей, завдань, функцій, принципів, етапів тощо. Кожний із зазначених елементів є широко висвітленим в економічній літературі, однак, на наш погляд, одним із найбільш проблемних і спірних складових системи антикризового управління є його інструменти. Сучасні дослідники визначають широкий спектр таких інструментів, однак погляди щодо найбільш ефективних інструментів антикризового управління значно різняться, і деякі з них, на наш погляд, є недостатньо обґрунтованими з точки зору нинішніх умов функціонування суб'єктів підприємництва. Саме тому пропонується розглянути більш детально основні з таких підходів та визначити, які з них варті особливої уваги в сучасних умовах господарювання (табл. 1).

На наш погляд, з наведеного в табл. 1 переліку найбільш ефективним інструментом антикризового управління є антикризова стратегія. По-перше, при побудові фінансової стратегії доцільно керуватися системним підходом, що, як зазначалося, значно підвищує ефективність антикризового управління. По-друге, це найбільш всеохоплюючий інструмент антикризового управління, адже інші інструменти можуть служити складовими антикризової стратегії. По-третє, антикризова стратегія стає у нагоді не лише під час прояву кризи, а й на будь-якому етапі функціонування суб'єкта підприємництва в умовах як кризи, так і відносної стабільності.

**Н**айбільш вживаним інструментом у ході побудови будь-якої стратегії є «дерево цілей». Побудова «дерева цілей» полягає у виборі загальної мети, розподілі її на підцілі, завдання. Загальна антикризова стратегія містить широке коло завдань і цілей, однак, на наш погляд, пріоритетною складовою антикризової стратегії є фінансова складова, що обумовлюється таким: фінансова стратегія, хоча і є функціональною частиною загальної стратегії санації, водночас здійснює на неї значний вплив. «Адже саме у процесі її реалізації формується бюджет підприємства та фінансові ресурси, необхідні для забезпечення інших функціональних напрямків діяльності підприємства, а отже, для реалізації загальної санаційної стратегії...; значна кількість факторів, що спричиняють виникнення кризових явищ, знаходяться саме у сфері фінансової діяльності підприємства...; саме через фінансові показники оцінюється рівень розвитку кризових явищ, обґрунтовується необхідність санації й визначається її ефективність...» [3, с. 69–70].

У загальному вигляді «дерево цілей» фінансової стратегії наведено на *рис. 1*. «Дерево цілей» було складено з урахуванням існуючих проблемних питань і ключових чинників кризи суб'єктів підприємництва України.

Успішність розробки антикризових фінансових заходів залежить насамперед від ґрунтовної та всебічної оцінки фінансового стану суб'єкта підприємництва.

Для кількісної оцінки фінансового стану використовують широкий спектр різноманітних методик, в основі яких лежить аналіз відносних та абсолютних показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності, майнового стану тощо.

У монографії за редакцією А. О. Єпіфанова відзначено сім ключових показників аналізу діяльності суб'єкта підприємництва [14, с. 84–85]. Проте, на нашу думку, для докладного аналізу фінансового стану такого переліку ключових показників недостатньо, і він потребує доповнення. Тому наведемо остаточний перелік показників, запропонований нами для аналізу фінансового стану.

## Найбільш вживані інструменти антикризового управління [2, с. 18–19]

Модель	Характеристика
Модель антикризового управління на базі контролінгу	У короткостроковому періоді – це система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, а в довгостроковому – на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності
Модель реструктуризації у процесі антикризового управління	Інструмент превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення кризових ситуацій
Реінжиніринг як складова антикризового управління	Це новий ефективний напрямок теорії менеджменту, що перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність, яка спрямована на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроекткування наявних бізнес-процесів
Модель фінансової санації	Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді
Диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози	Розширення сфери діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямку. Використання стратегій диверсифікації дозволяє підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності направлено на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності та розвитку
Антикризова стратегія підприємства	Це інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів
Система антикризового інноваційного управління підприємством	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток
Інвестиційний менеджмент у стратегії антикризового управління	Це система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ
Маркетинг в антикризовому управлінні	Це систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою визначення місткості ринку та (або) його сегментів, дослідження поведінки покупців, практики діяльності конкурентів тощо, тобто дослідження сигналів, що свідчать про можливі загрози або появу додаткових можливостей для підприємства
Система антикризового управління персоналом	Це не тільки формальна організація роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановка тощо), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, урахування її індивідуальних особливостей
Процедура банкрутства як метод антикризового управління	Оздоровлення економіки підприємства-боржника в умовах антикризового управління при існуванні потенційної можливості відновлення платоспроможності шляхом реалізації частини його майна та здійснення інших організаційних та економічних заходів з метою продовження його діяльності
Консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління	Це незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

**Перша група показників – коефіцієнти оцінки фінансової стійкості суб'єктів підприємництва.**

Коефіцієнт фінансової незалежності демонструє частку власного капіталу в загальній сумі джерел коштів.

Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості показує, яку частину активів сформовано за рахунок поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику) показує співвідношення залученого та власного капіталу.

Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом характеризує суму власного оборотного капіталу на одиницю запасів.

Коефіцієнт маневровості оборотних активів характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю оборотних активів.

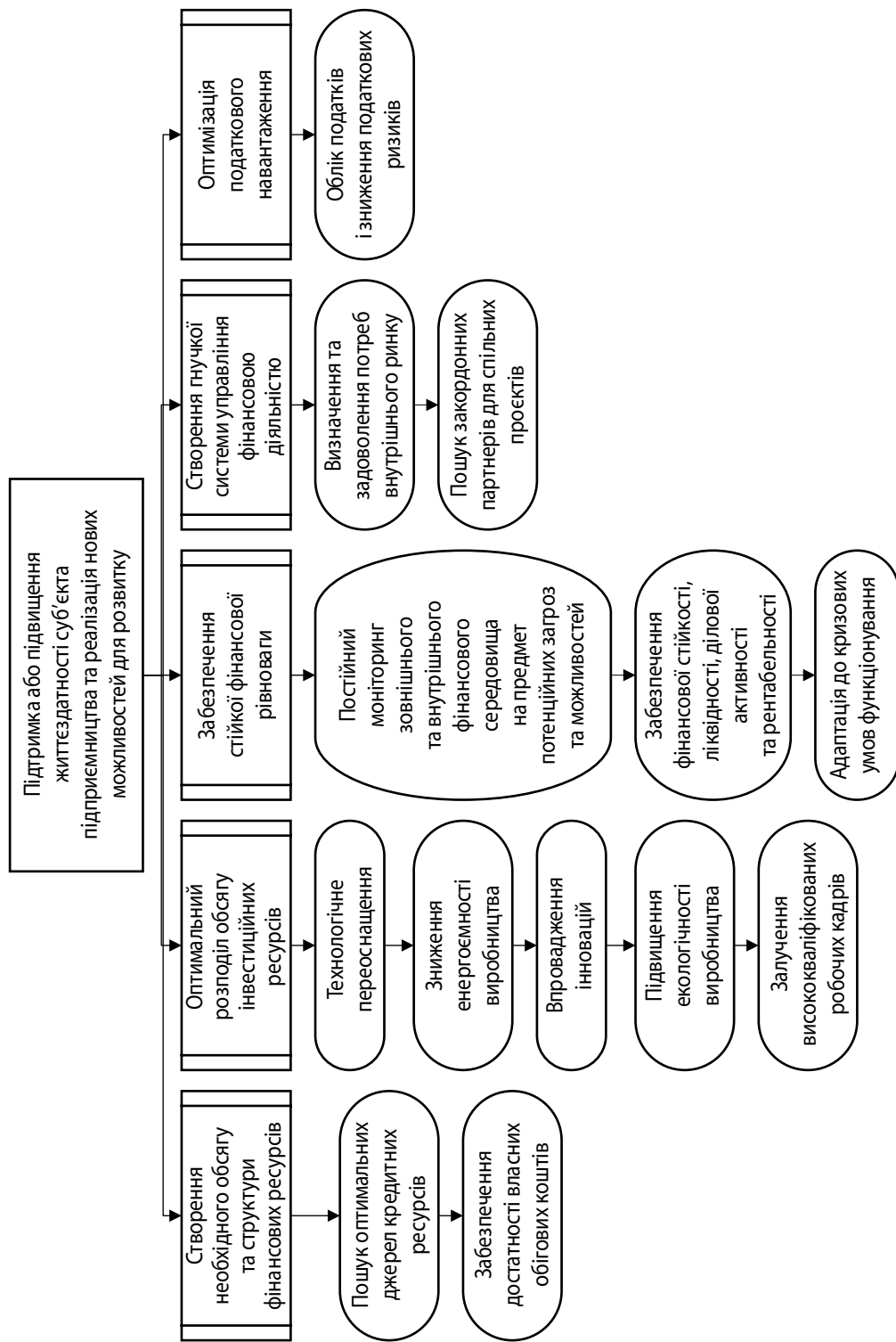


Рис. 1. «Дерево цілей» фінансової стратегії (в контексті антикризового управління)

Коефіцієнт маневровості власного капіталу характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю власного капіталу [5, с. 242].

#### **Друга група показників – коефіцієнти оцінки ліквідності суб'єктів підприємництва.**

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається відношенням найліквідніших активів (грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій) до суми короткострокової заборгованості суб'єкта підприємництва. Його значення показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – відношення грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій і короткострокової дебіторської заборгованості до суми короткострокових фінансових зобов'язань суб'єкта підприємництва.

Коефіцієнт поточної ліквідності – відношення всієї суми оборотних активів включно із запасами до загальної суми короткострокових зобов'язань. Він показує ступінь покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами суб'єкта підприємництва. Коефіцієнт покриття свідчить про раціональне співвідношення між поточними активами та пасивами.

Коефіцієнт Бівера – використовується для своєчасного визначення формування незадовільної структури балансу, здатної в перспективі призвести до неплатоспроможності, для прибутково працюючого суб'єкта підприємництва [4, с. 103–104].

#### **Третя група показників – коефіцієнти оцінки ділової активності суб'єктів підприємництва.**

Коефіцієнт оборотності капіталу відображає швидкість обороту капіталу суб'єкта підприємництва в цілому. Збільшення значення даного показника свідчить про прискорення оборотності засобів суб'єкта підприємництва або інфляційне зростання цін (у разі зниження рентабельності).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу визначає швидкість обороту власного капіталу суб'єкта підприємництва, що для акціонерних товариств вказує на активність засобів, якими ризикують акціонери.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на розширення (зниження) обсягів кредиту, що надається суб'єкту підприємництва. Збільшення значення коефіцієнта свідчить про прискорення сплати суб'єктом підприємництва власної поточної заборгованості, а його зниження – про додаткове залучення комерційного кредиту [1, с. 22].

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – відображає швидкість обертання дебіторської заборгованості суб'єкта підприємництва за досліджуваний період [15, с. 392].

#### **Четверта група показників – коефіцієнти оцінки рентабельності.**

Рентабельність сукупного капіталу показує, наскільки ефективно суб'єкт підприємництва вико-

ристовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи.

Показник рентабельності власного капіталу становить інтерес, насамперед, для інвесторів і характеризує, наскільки ефективно суб'єкт підприємництва використовує власний капітал.

Операційна рентабельність реалізованої продукції показує рівень рентабельності суб'єкта підприємництва після відрахування витрат на виробництво та збут товарів. При його розгляді разом із показником валової рентабельності можна одержати інформацію про те, чим викликані зміни рентабельності. Якщо, наприклад, протягом кількох років валова рентабельність істотно не змінювалася, а показник операційної рентабельності поступово знижувався, то причина, скоріше за все, у збільшенні адміністративних і збутових витрат [13, с. 30–31].

## **ВИСНОВКИ**

Таким чином, нами було досліджено проблеми побудови антикризової фінансової стратегії суб'єкта підприємництва в умовах кризи економіки та встановлено, що завчасна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючої одиниці значно знижує небезпеку реалізації певних загроз, а отже, підвищує ефективність антикризового управління суб'єкта підприємництва. Напрямами подальших досліджень є розробка антикризових фінансових заходів суб'єкта підприємництва, що уможливується після проведення комплексної оцінки фінансового стану. ■

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Анісімова О. М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 19–24.
2. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4. С. 15–27.
3. Раєвнева О. В., Берест М. М. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації : монографія. Харків : ВД «ІН-ЖЕК», 2012. 344 с.
4. Сабадаш В. В., Лобода Ю. М. Розроблення економічного профілю промислового підприємства: оцінки й показники. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 100–110. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_18/VIKTOR\\_V\\_SABADASH\\_YULIA\\_M\\_L\\_BODAThe\\_Industrial\\_Enterprise\\_Economic\\_Profile\\_Elaboration\\_Evaluations\\_and\\_Indicators.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_18/VIKTOR_V_SABADASH_YULIA_M_L_BODAThe_Industrial_Enterprise_Economic_Profile_Elaboration_Evaluations_and_Indicators.pdf)
5. Слободян Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 2. С. 239–245.

6. Теория и практика антикризисного управления: учебник / под ред. В. И. Кошкина. М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1996. 469 с.
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.
8. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент. Персонал. 1998. № 6. С. 19–25.
9. Уткин Э. А. Антикризисное управление. М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. 400 с.
10. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: Універсум, 2006. 167 с. (С. 96–125).
11. Шамрикова В. О. Теоретично-методичні аспекти антикризового управління з використанням фінансової стратегії. *Збірник наукових праць студентів Національного університету кораблебудування*. 2009. № 1. С. 7–14.
12. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 1. С. 228–232.
13. Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27–33. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13183/1/аналітична%20оцінка%20ділової;20активності%20та%20рентабельності%20підприємств.pdf>
14. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. редакцією А. О. Єпіфанова. Суми, 2009. 295 с.
15. Ямборко Г. Аналіз ділової активності підприємств в умовах фінансової кризи. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 390–393.

## REFERENCES

- Anisimova, O. M. "Analiz dilovoi aktivnosti pidpriemstva yak systemna otsinka efektyvnosti vykorystannia vlasnykh resursiv" [Analysis of Business Activity of the Enterprise as a Systematic Assessment of the Efficiency of own Resources]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 2 (2013): 19-24.
- Farion, V. Ya. "Analitichna otsinka dilovoi aktivnosti ta rentabelnosti pidpriemstv" [Analytical Assessment of Business Activity and Profitability of Enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 10 (2013): 27-33. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13183/1/аналітична%20оцінка%20ділової;20активності%20та%20рентабельності%20підприємств.pdf>
- Finansova bezpeka pidpriemstv i bankivskykh ustanov [Financial Security of Enterprises and Banking Institutions]. Sumy, 2009.
- Kamnieva, A. V. "Doslidzhennia isnuichykh instrumentiv ta modelei antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [The Investigation of Existing Tools and Models for Crisis Management in the Enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (2014): 15-27.
- Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finansova diahnozyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial Diagnostics in the System of Crisis Management at Enterprises]. Vinnytsia: Universum, 2006.
- Raievnieva, O. V., and Berest, M. M. *Sanatsiina stratehiia promyslovoho pidpriemstva: mekhanizm formuvannia ta modeli realizatsii* [Sanation Strategy of an Industrial Enterprise: Mechanism of Formation and Models of Realization]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2012.
- Sabadash, V. V., and Loboda, Yu. M. "Rozroblennia ekonomichnoho profilu promyslovoho pidpriemstva: otsinky i pokaznyky" [The Industrial Enterprise Economic Profile Elaboration: Evaluations and Indicators]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3 (2013): 100-110. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_18/VIKTOR\\_V\\_SABADASH\\_YULIA\\_M\\_L\\_BODA-The\\_Industrial\\_Enterprise\\_Economic\\_Profile\\_Elaboration\\_Evaluations\\_and\\_Indicators.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_18/VIKTOR_V_SABADASH_YULIA_M_L_BODA-The_Industrial_Enterprise_Economic_Profile_Elaboration_Evaluations_and_Indicators.pdf)
- Shamrykova, V. O. "Teoretychno-metodychni aspekty antykrizovoho upravlinnia z vykorystanniam finansovoi stratehii" [Theoretical and Methodological Aspects of Crisis Management Using Financial Strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats studentiv Natsionalnoho universytetu korablebuduvannia*, no. 1 (2009): 7-14.
- Shapurova, O. O. "Sutnist, zavdannia ta pryntsypy antykrizovoho upravlinnia" [The Essence, Objectives and Principles of Crisis Management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 1 (2009): 228-232.
- Slobodian, N. H. "Analiz i prohnozuvannia finansovoi stiiikosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh: metodolohiia i praktyka" [Analysis and Forecasting of Financial Sustainability of Enterprises in Modern Conditions: Methodology and Practice]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 18, no. 2 (2014): 239-245.
- Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya* [Theory and Practice of Anti-crisis Management]. Moscow: Zakon i pravo; YuNITI, 1996.
- Tereshchenko, O. O. *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis Financial Management at the Enterprise]. Kyiv: KNEU, 2006.
- Tulenkov, N. V. "Antikrizisnyy menedzhment" [Anti-crisis Management]. *Personal*, no. 6 (1998): 19-25.
- Utkin, E. A. *Antikrizisnoye upravleniye* [Anti-crisis Management]. Moscow: Tandem; EKMOС, 1997.
- Yamborko, H. "Analiz dilovoi aktivnosti pidpriemstv v umovakh finansovoi kryzy" [Analysis of Business Activity of Enterprises in the Financial Crisis]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 5 (2010): 390-393.