

# МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

©2017 ЛАЧКОВА Л. І., ЛАЧКОВА В. М., МУХІНА М. М.

УДК 65.011

**Лачкова Л. І., Лачкова В. М., Мухіна М. М. Методичне забезпечення і практична реалізація антикризового управління на підприємствах торгівлі**

Метою статті є обґрунтування методичного забезпечення і визначення практичного інструментарію антикризового управління підприємствами роздрібної торгівлі. Визначено, що питання методичного забезпечення процесу антикризового управління потребує подальшого розвитку, зумовленого необхідністю використання системного підходу до розгляду підприємства торгівлі як цілісної системи, метою якої є самозбереження та ефективний розвиток, а також створення вагомого підґрунтя для прийняття адекватних управлінських рішень. Залежно від етапів антикризового управління запропоновано таке угруповання існуючих методів: методи проектування та планування; методи і технології здійснення перетворень; методи організаційного забезпечення. Більш детально розглянуто групу методів антикризового управління в частині оцінки його ефективності. Як кількісні цільові індикатори здійснення оздоровчих заходів на підприємствах торгівлі запропоновано використовувати такі показники: вартість операційних витрат, вартість операційних доходів, розмір заборгованості за розрахунками, вартість виробничих фондів підприємства торгівлі. Визначено можливі оперативні заходи антикризового управління підприємствами торгівлі.

**Ключові слова:** торгівля, підприємство, криза розвитку, антикризове управління.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 10.**

**Лачкова Людмила Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** milach53@gmail.com

**Лачкова Вікторія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** vilach007@gmail.com

**Мухіна Маргарита Михайлівна** – магістрант кафедри фінансів, аналізу та страхування, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** financehduht@gmail.com

УДК 65.011

**Лачкова Л. И., Лачкова В. Н., Мухина М. М. Методическое обеспечение и практическая реализация антикризисного управления на предприятиях торговли**

Целью статьи является обоснование методического обеспечения и определение практического инструментария антикризисного управления предприятиями розничной торговли. Установлено, что вопрос методического обеспечения процесса антикризисного управления требует дальнейшего развития, обусловленного необходимостью использования системного подхода к рассмотрению предприятия торговли как целостной системы, целью которой является самосохранение и эффективное развитие, а также создание весомого основания для принятия адекватных управленческих решений. В зависимости от этапов антикризисного управления предложена следующая группировка существующих методов: методы проектирования и планирования; методы и технологии осуществления преобразований; методы организационного обеспечения. Более подробно рассмотрена группа методов антикризисного управления в части оценки его эффективности. В качестве количественных целевых индикаторов осуществления оздоровительных мероприятий на предприятиях торговли предложено использовать следующие показатели: стоимость операционных расходов, стоимость операционных доходов, размер задолженности по расчетам, стоимость производственных фондов предприятия торговли. Определены возможные оперативные меры антикризисного управления предприятиями торговли.

**Ключевые слова:** торговля, предприятие, кризис развития, антикризисное управление.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 10.**

**Лачкова Людмила Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** milach53@gmail.com

**Лачкова Виктория Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** vilach007@gmail.com

**Мухина Маргарита Михайловна** – магистрант кафедры финансов, анализа и страхования, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** financehduht@gmail.com

UDC 65.011

**Lachkova L. I., Lachkova V. M., Mukhina M. M. The Methodical Provision and Practical Implementation of Anti-Crisis Management at Trade Enterprises**

The article is aimed at substantiating methodical provision and defining practical instrumentarium of anti-crisis management of retail trade enterprises. It has been determined that the issue of methodical provision of the process of anti-crisis management requires further development due to the necessity to use systematic approach to the consideration of trade enterprise as a holistic system, the purpose of which is self-preservation and efficient development, as well as the creation of a strong basis for the adoption of adequate managerial decisions. Depending on the stages of anti-crisis management, the following grouping of existing methods is suggested: methods of projecting and planning; methods and technologies of implementing transformations; methods of organizational provision. The group of methods of anti-crisis management, was considered in more detail, in the part of assessment of its efficiency. It has been proposed to use the following indicators as the quantitative target indicators of implementation of health measures at the enterprises of trade: cost of operating expenses, cost of operating income, amount of debt according to calculations, value of production funds of trade enterprise. Possible operative measures of anti-crisis management of trade enterprises have been defined.

**Keywords:** trade, enterprise, development crisis, anti-crisis management.

**Fig.: 1. Tbl.: 1. Bibl.: 10.**

**Lachkova Lyudmyla I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Analysis and Insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** milach53@gmail.com

**Lachkova Victoriya M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Analysis and Insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** vilach007@gmail.com

**Mukhina Margarita M.** – Graduate Student of the Department of Finance, Analysis and Insurance, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** financehduht@gmail.com

У сучасних складних економічних умовах надзвичайну важливість має внесок кожної сфери економічної діяльності в розвиток національного господарства України. Торгівля відіграє важливу роль в економіці країни, забезпеченні добробуту та соціальної захищеності її населення: забезпечує дотримання балансу між виробництвом і споживанням, формує суттєву частку валової доданої вартості країни, створює робочі місця для економічно активного населення. Протягом останніх років економіка України характеризується ознаками системної фінансово-економічної кризи, зумовленої як військовим конфліктом та анексією Росією українських територій, так і масштабними структурними дисбалансами, акумульованими останніми десятиліттями. Дестабілізуючі зовнішні чинники негативно впливають на фінансові результати діяльності вітчизняних торговельних підприємств, а неадекватний зовнішнім загрозам рівень корпоративного управління зумовлює зниження їхньої фінансової стабільності, сприяє розгортанню кризи розвитку, спричиняє загрозу банкрутства. За даними Державної служби статистики України, по завершенню 2016 р. 24,2% підприємств галузі за фінансовий результат отримали збитки, аналогічні показники збереглися й за підсумками I півріччя 2017 р. Зважаючи на те, що від стану фінансів підприємств торгівлі залежить можливість задоволення суспільних потреб у споживчих товарах, а також перспективи сталого розвитку економіки країни, впровадження антикризового управління на підприємствах галузі з метою недопущення розгортання кризи, виходу з неї, стабілізації господарської системи, створення умов для зростання її вартості є актуальним і потребує невідкладного вирішення.

Окремі теоретичні та методичні аспекти проблеми, що досліджується, висвітлено у працях відомих учених-економістів І. О. Бланка, М. О. Кизима, Л. О. Лігоненко, В. Я. Пономаренка, О. О. Терещенка, О. М. Тридіда та ін. Однак більшість наукових досліджень проведено в галузі промисловості й не враховують особливостей підприємств торгівлі, що стримує вдосконалення системи антикризового управління на підприємствах галузі. З метою ефективного антикризового управління необхідно визначитись із системою методичного забезпечення цього процесу, а також розглянути практичний інструментарій щодо його реалізації.

Метою даної статті є обґрунтування методичного забезпечення і визначення практичного інструментарію антикризового управління підприємствами роздрібною торгівлі.

На підставі аналізу останніх досліджень та публікацій [1–10] можна зазначити, що антикризове управління являє собою спеціальне, постійне, організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [5].

Відповідно до визначеної сутності антикризового управління більшість наукових розробок з питання дослідження описує певний порядок щодо його впрова-

дження, однак питання методичного забезпечення цього процесу потребує більш значної уваги, що пов'язано з необхідністю:

- ✦ використання системного підходу до розгляду підприємства торгівлі як цілісної системи, метою якої є самозбереження та ефективний розвиток;
- ✦ створення вагомого підґрунтя для прийняття адекватних управлінських рішень через те, що помилковість рішення за умов кризового стану може призвести до фінансової катастрофи [4].

Питання вибору методичного забезпечення процесу антикризового управління підприємств є, на думку авторів, найменш систематизованим в економічній літературі. Так, деякі дослідники більш детально зупиняються на методах діагностики фінансового стану за допомогою ситуаційного та фінансово-економічного аналізу, не визначаючи, водночас, які методи вважаються пріоритетними і рекомендуються до застосування [3], інші наводять розгорнуту характеристику стабілізаційних заходів, вказуючи лише те, що вони мають бути адекватними результатам проведеної діагностики [8]. Крім того, досить часто зустрічається комбінування напрямків і методичних прийомів діагностики з подальшою характеристикою заходів, але без систематизації методичного інструментарію [9].

Спробою систематизувати існуючий методичний інструментарій, який використовується під час антикризового управління підприємством, можна вважати розробку Аістової М. Д., яка запропонувала класифікувати всю різноманітність методів залежно від етапів процесу на три групи [1]:

- ✦ *методи проектування та планування* (планування організаційної стратегії, оптимізації структур і процесів);
- ✦ *методи і технології здійснення перетворень* (поток проекту, поетапно-послідовна технологія, комплексна резонансна технологія);
- ✦ *методи організаційного забезпечення* («накладання» нових одиниць на існуючу структуру з подальшою адаптацією, варіант «подвійної структури»).

Хоча виділення груп у даній класифікації, на наш погляд, є цілком об'єктивним і закономірним, проте склад методів, який пропонує автор, є досить polemічним, таким, що орієнтований більше на управління трансформацією великих промислових підприємств і не відповідає умовам проведення антикризового управління на підприємствах торгівлі.

Ґрунтуючись на підході Аістової М. Д., пропонуємо розподіл існуючих методів за виділеними групами з урахуванням особливостей, які характерні для антикризового управління на підприємствах торгівлі (табл. 1).

Слід зазначити, що метою наведеного групування стало встановлення пріоритетів у використанні того чи іншого методичного інструментарію за етапами здійснення антикризового управління, а не «жорстке» закріплення методів з точки зору їх безпосереднього використання.

**Класифікація методичного забезпечення, що використовується у процесі антикризового управління на підприємствах роздрібної торгівлі**

Група методів	Склад методичного забезпечення
Методи проектування та планування	Методи фінансово-економічного аналізу Матричні методи Аналіз чутливості Ситуаційний аналіз Методи експертних оцінок Програмно-цільовий метод Імітаційне моделювання Метод структуризації цілей Методи АВС-аналізу Методи оцінки персоналу Бенчмаркінг
Методи здійснення антикризового управління	Хронограми і графіки впровадження змін Методи ситуаційного аналізу Матричні методи Методи АВС-аналізу Методи маржинального аналізу Метод концентрації Методи управління проектами Методи рейтингових оцінок Методи управління персоналом
Методи організаційного забезпечення антикризового управління	Евристичні методи Методи моделювання Методи організаційно-управлінського аналізу Методи анкетування, інтерв'ювання Адміністративні методи

Так, наприклад, методи фінансово-економічного аналізу, безперечно, найбільш корисні під час ідентифікації проблем підприємства торгівлі та розробки оздоровчої концепції, але їх використання можливе також і у процесі здійснення антикризових заходів на етапі моніторингу змін, що відбуваються, або контролю за досягненням цілей антикризового управління. Те ж саме стосується й евристичних методів або методів анкетування, які можуть використовуватися не тільки для розв'язання проблем організаційного забезпечення, але й на інших етапах антикризового управління підприємством торгівлі. Не зупиняючись на сутності визначених методів, які знайшли широке висвітлення у спеціальній науковій літературі, вважаємо за доцільне розглянути більш детально групу методів антикризового управління в частині оцінки його ефективності.

Результати дослідження дозволили визначити можливі локальні та узагальнюючі критерії оцінки ефективності антикризового управління, а також обґрунтувати пріоритетність результатного і цільового підходів до визначення ефективності, що вимагають відповіді на питання: чи досягнуті бажані кількісні результати і відповідні їм цілі та завдання зі здійснення антикризових заходів.

Крім того, до особливостей оцінки ефективності антикризового управління підприємств торгівлі слід також відносити некоректність визначення будь-якого універсального для всіх випадків інтегрального показника ефективності. Така некоректність пов'язана, на погляд авторів, із суттєвими відмінностями причин,

глибини кризового стану та складу внутрішніх можливостей його подолання для різних підприємств торгівлі. І хоча в економічній літературі відповідного спрямування часто пропонується єдиним комплексним інтегральним показником ефективності антикризового управління визначати вартісний розрив, який отримується в результаті здійснення оздоровчих заходів, на думку авторів, така позиція є недостатньо аргументованою з практичної точки зору. Авторські дослідження дозволили встановити, що результат тільки збереження і зростання вартості підприємства автоматично не забезпечить реалізацію інших завдань антикризового управління. Тому вартість у системі оцінки ефективності антикризового управління має розглядатися не як комплексний інтегральний показник, а як кінцевий оціночний критерій, дотримання умови збереження або зростання значення якого є обов'язковим. Вибір же інструментарію оцінки ефективності антикризового управління за таких умов буде залежати від стану підприємства, його ринкової позиції, складу асортиментного портфеля, якості надання послуг та інших чинників.

З урахуванням зроблених пропозицій авторами запропоновано систему показників оцінки ефективності антикризового управління підприємств торгівлі (рис. 1), яка охоплює напрями можливих оздоровчих заходів з точки зору їхньої економічної інтерпретації; визначення напрямів зміни показників, які є кількісними цільовими індикаторами здійснення заходів; показники ефективності впровадження антикризових заходів, а також виконання умов щодо значень показників ефективності, які свідчать про ефективне здійснення процесу фінансо-

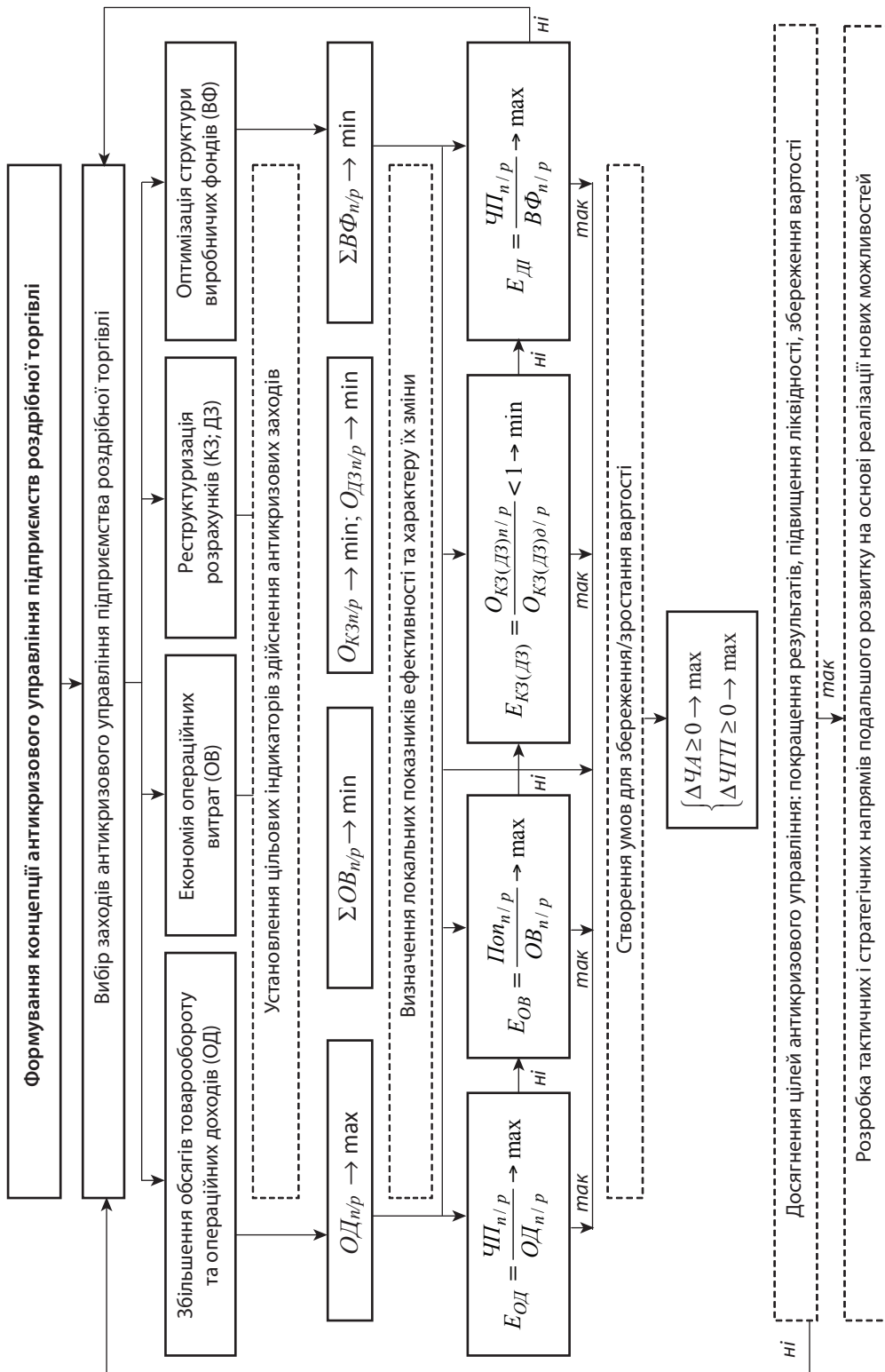


Рис. 1. Система показників оцінки ефективності антикризового управління підприємств роздрібно́ї торгівлі

вого оздоровлення або необхідність перегляду концепції антикризового управління та вибору більш адекватних завданням оперативних заходів.

За показники, які є кількісними цільовими індикаторами здійснення оздоровчих заходів, авторами пропонується вважати такі:

- ✦ вартість операційних витрат після впровадження заходів фінансової стабілізації, спрямованих на їх скорочення ( $OB$ );
- ✦ вартість операційних доходів, що має характеризувати розмір зростання операційних доходів після впровадження заходів антикризового управління ( $OD$ );
- ✦ вартість виробничих фондів підприємства торгівлі ( $BF$ ), що є цільовим індикатором для заходів, націлених на оптимізацію їх структури;
- ✦ розмір заборгованості за розрахунками, що має відзначати скорочення періоду її оборотності за кредиторами і дебіторами (за цільові індикатори таких заходів доцільно обирати саме період оборотності заборгованості ( $O_{KЗ}$ ;  $O_{ДЗ}$ ); вартість чистих активів ( $ЧА$ ) і вартість незалежного грошового потоку ( $ГП_{нез}$ ), які будуть характеризувати досягнення кінцевих цілей антикризового управління підприємством торгівлі).

Виділення запропонованих показників є цілком адекватним завданням антикризового управління, а для забезпечення цілеспрямованої реалізації названих заходів авторами визначено напрямки зміни цільових індикаторів залежно від характеру їх взаємозв'язку з вартістю грошового потоку для власного капіталу (економія або скорочення – «→ min»; зростання – «→ max»).

Після визначення цільових індикаторів здійснюється розрахунок локальних показників ефективності: коефіцієнта ефективності операційної діяльності в результаті здійснення оздоровчих заходів ( $E_{OD}$ ), коефіцієнта ефективності операційних витрат ( $E_{OB}$ ), ефективності оптимізації заборгованості за розрахунками ( $E_{KЗ(ДЗ)}$ ) та коефіцієнта ефективності деінвестування – оптимізації структури виробничих фондів ( $E_{Дf}$ ) (розрахункові формули наведені на рис. 1).

Динамічні зміни показників ефективності в результаті антикризового управління перевіряються на дотримання умови збереження вартості підприємства (за дохідним і майновим підходами), а за результатами порівняння визначається ступінь досягнення визначених цілей фінансового оздоровлення підприємства торгівлі. Така перевірка дозволяє встановити взаємозв'язок вартості підприємства та його основних економічних показників, який відповідає кінцевій меті антикризового управління - створенню умов для зростання вартості підприємства в майбутньому.

Незважаючи на те, що будь-яке підприємство торгівлі використовує у своїй діяльності досить стандартний набір елементів, який складається з ресурсів і компетенцій, якість результату цієї діяльності завжди буде різною. Таке теоретичне положення підтверджується результатами прогнозування загрози банкрутства для

вибіркової сукупності підприємств торгівлі м. Харкова, коли частина підприємств знаходиться на межі фінансової катастрофи, інша частина – має внутрішні резерви для подолання кризового стану, діяльність третьої частини підприємств майже не характеризується ознаками кризи. Звичайно, за рівних зовнішніх умов функціонування та розвитку (а саме такі умови характерні для підприємств торгівлі в межах однієї територіальної зони) це пов'язано, насамперед, з неможливістю відтворити компетенції, які мають найбільш успішні конкуренти, через бракування досвіду, знань, навичок або вмінь обирати та реалізовувати правильну стратегію розвитку. Відсутність необхідних компетенцій і різноманіття проблем, які виникають у процесі діяльності різних підприємств торгівлі, зумовлюють неможливість розробки універсального інструментарію антикризового управління, отже, запропоновані оперативні заходи антикризового управління потребують коригування відповідно до виду, глибини та стадії розвитку кризи на підприємстві, його стратегічних цілей та завдань, обсягів діяльності, компетенцій.

Усі можливі оперативні заходи антикризового управління за характером економічного ефекту можна поділити на такі, що приводять до скорочення виробничих фондів (продаж непрофільних основних фондів і запасів), до економії операційних витрат (економія транспортних витрат, витрат на електроенергію, матеріали, скорочення кількості посередників у системі постачань і закупівель і т. ін.), до оптимізації заборгованості за розрахунками (досягнення більш сприятливих умов (за цінами) у взаємодії з постачальниками, передавання майна в покриття поточних зобов'язань, оптимізація дебіторської заборгованості) або до зростання операційних доходів (надання основних фондів в оренду, оптимізація товарного асортименту, впровадження гнучкої системи знижок, підвищення якості обслуговування споживачів тощо). Виділення таких укрупнених напрямків дає змогу визначити відповідні цільові індикатори та задати траєкторію їх руху, що буде свідчити про ефективність антикризового управління.

У разі, якщо здійснення певних оперативних заходів не забезпечує досягнення цілей, доцільно повернутися на попередній етап вибору заходів антикризового управління. Якщо ж цілі досягнуті, наступним етапом антикризового управління має стати використання нових можливостей підприємства торгівлі, що отримані в результаті оперативного фінансового оздоровлення і за сферою прояву можуть бути вже не тільки внутрішніми, але і зовнішніми. Реалізація таких перспективних можливостей є підґрунтям довгострокового ефективного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У статті узагальнено та класифіковано основні методи антикризового управління залежно від етапу його здійснення: методи проектування та планування; методи здійснення оздоровчих заходів; методи організаційного забезпечення, що дозволяє забезпечити прийняття виважених управлінських рішень вагомим підґрунтям у

процесі антикризового управління. З метою контролю за досягненням цілей антикризового управління запропоновано систему показників оцінки його ефективності, що ґрунтується на вивченні характеру змін індикаторів ефективності до і після проведення антикризових заходів, які спрямовані на збільшення операційних доходів, економію операційних витрат, оптимізацію структури активів, розрахунків тощо. Запропонована система методів і засобів впровадження антикризового управління підприємств роздрібною торгівлі забезпечує його ефективність, сприяє фінансовій стабілізації підприємств, створює умови для сталого розвитку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Аистова М. Д.** Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Паблшер, 2002. 287 с.
2. **Бланк И. А.** Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Smart Book, Эльга, 2013. 776 с.
3. **Белых Л. П., Федотова М. А.** Реструктуризация предприятия. М.: Юнити-Дана, 2001. 400 с.
4. **Лачкова Л. І., Лачкова В. М.** Сутність та структура економічного механізму управління санаційною реструктуризацією підприємств роздрібною торгівлі // Європейські прикладні науки: сучасні підходи у наукових дослідженнях: матер. VII міжнарод. заочн. наук. конф.: Штутгарт, 2013. С. 35–38.
5. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
6. **Лігоненко Л. О.** Торговельне підприємництво: теорія та практика: монографія. Київ: КНТЕУ, 2012. 304 с.
7. **Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О.** Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
8. **Фінанси підприємств: підручник/А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.** Київ: КНЕУ, 2013. 519 с.
9. **Салига С. Я., Ляшенко Є. І.** Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.
10. **Терещенко О. О.** Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.

## REFERENCES

- Aistova, M. D. *Restrukturizatsiya predpriyatij: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizheniye soprotivleniya preobrazovaniyam* [Restructuring of enterprises: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to transformation]. Moscow: Alpina Pablisner, 2002.
- Belykh, L. P., and Fedotova, M. A. *Restrukturizatsiya predpriyatiya* [Restructuring of the enterprise]. Moscow: Yuniti-Dana, 2001.
- Blank, I. A. *Upravleniye finansovoy bezopasnostyu predpriyatiya* [Management of financial security of the enterprise]. Kyiv: Smart Book; Elga, 2013.
- Lachkova, L. I., and Lachkova, V. M. "Sutnist ta struktura ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sanatsiinoiu restrukturyzatsiieiu pidpriemstv rozdribnoi torhivli" [The essence and structure of the economic mechanism of managing reorganization of retail enterprises]. *Yevropeiski prykladni nauky: suchasni pidkhody u naukovykh doslidzhenniakh*. Shtuthart, 2013. 35-38.

Lihonenko, L. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Anticrisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: KNTU, 2001.

Lihonenko, L. O. *Torhovelne pidpriemnystvo: teoriia ta praktyka* [Trade Business: Theory and Practice]. Kyiv: KNTU, 2012.

Poddierohin, A. M. et al. *Finansy pidpriemstv* [Business Finance]. Kyiv: KNEU, 2013.

Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzy* [Strategy of development of enterprises in the conditions of crisis]. Kharkiv: INZHEK, 2003.

Salyha, S. Ya., and Liashenko, Ye. I. *Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis financial management of the enterprise]. Kyiv: Tsentrv navchalnoi literatury, 2005.

Tereshchenko, O. O. *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2008.