

Наталія П. Сиволапенко, Ольга А. Островська
**АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ
ФІНАНСОВОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті репрезентовано авторське розуміння змісту планування, фінансового планування, а також антикризового планування на підприємстві. Обґрунтовано напрями використання мультикритеріальної моделі ідентифікації фінансової кризи при плануванні альтернативних джерел фінансування підприємств із корпоративними правами держави (КПД). Доведено доцільність планування продажу КПД виключно за результатами фінансової діагностики підприємств на основі застосування мультикритеріальної моделі ідентифікації фінансової кризи.

Ключові слова: фінансове планування; антикризове планування; мультикритеріальна модель; приватизація; корпоративні права держави.

Табл. 3. Літ. 30.

Наталья П. Сиволапенко, Ольга А. Островская
**АНТИКРИЗИСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ
ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье представлены авторское понимание сущности планирования, финансового планирования, а также антикризисного планирования на предприятии. Обоснованы направления использования мультикритериальной модели идентификации финансового кризиса в планировании альтернативных источников финансирования предприятий с корпоративными правами государства (КПГ). Доказана целесообразность планирования продажи КПГ исключительно по результатам финансовой диагностики предприятий на основе применения мультикритериальной модели идентификации финансового кризиса.

Ключевые слова: финансовое планирование; антикризисное планирование; мультикритериальная модель; приватизация; корпоративные права государства.

Nataliia P. Syvolapenko¹, Olga A. Ostrovska²
**ANTI-CRISIS PLANNING BY THE RESULTS
OF ENTERPRISES FINANCIAL DIAGNOSTICS**

The article presents the authors' vision of planning, financial planning and anti-crisis planning at an enterprise. The ways on how to apply the multicriteria model of financial crisis identification to planning the alternative sources of financing enterprises with state corporate rights (SCRs). The authors prove that it is reasonable to plan SCRs sale exclusively by accounting the results of financial diagnostics of enterprises based on the multicriteria model of financial crisis identification.

Keywords: financial planning; anti-crisis planning; multicriteria model; privatization; state corporate rights.

Постановка проблеми. Основою механізму управління корпоративними фінансами вважається фінансове планування. Проте в умовах, що склалися в соціально-економічному та політичному житті нашої держави, зростає роль саме антикризового планування, яке, на нашу думку, є одним з найважливіших елементів превентивного управління. Суттєві ускладнення в роботі з підприємствами на території Російської Федерації, перманентна політична нестабільність, зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародних

¹ Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, Ukraine.

² Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, Ukraine.

ринках обумовили подальше поглиблення економічної кризи та погіршення макроекономічних показників в Україні. За даними Державної служби статистики, частка збиткових підприємств у загальній їх кількості за січень-червень 2014 р. становила 46,1%. Кількість збиткових підприємств переважає над прибутковими у сферах: мистецтва, спорту, розваг, відпочинку (67,3%), організації харчування (62,1%), операцій з нерухомим майном (55,8%), транспорту (52,7%). Негативний фінансовий результат за цей же період отримали великі та середні підприємства майже всіх (окрім позиції «освіта») видів діяльності у всіх без винятку регіонах [28].

Значна кількість підприємств із державною часткою майна, в т.ч. стратегічно важливих, опинилися на тимчасово окупованих та «з особливим статусом» територіях Луганської та Донецької областей, а також в Автономній Республіці Крим. Неможливість точного передбачення цілісності країни в контексті фіскальних можливостей та державного фінансування таких підприємств на найближчі місяці, можливість введення військового стану як в окремих регіонах, так і по всій країні, підвищили значимість оперативного планування впровадження антикризових заходів за результатами фінансової діагностики. Таким чином, сучасні умови економічної кризи та розгортання військових дій в країні обумовили зростання ролі оперативного антикризового планування на підприємствах із корпоративними правами держави (КПД).

Аналіз останніх публікацій. Методичний інструментарій планування, зокрема фінансового, був предметом пильної уваги з боку вчених ще за радянських часів. Натомість планування залишається важливим також за ринкових умов господарювання. «Заміна централізованої системи планування на ринку зумовило відокремлення фінансового плану (бюджету) держави від фінансових планів... підприємств» [23, 392]. Отже, дослідження сутності, завдань, методів і процесу планування на підприємствах залишається актуальним на теперішній час.

Серед останніх публікацій по темі дослідження доцільно відзначити значну кількість праць, присвячених питанням управління персоналом і планування трудових ресурсів в умовах економіки знань, зокрема, авторів: Г.М. Азаренкової [20], О.В. Босак [20], О.С. Гирик [20], В.М. Данюк [21], А.М. Колота [21], Г.С. Сукова [21] та ін. Загальні питання стратегічного планування, прогнозування, а також планування потреби підприємств у виробничих запасах висвітлено в працях С.В. Андрос [2], А.В. Сучкова [27], А.В. Череп [27]. Багато праць вітчизняних фахівців, зокрема, Г.М. Азаренкової [14], О.О. Гаманкової [17], Н.В. Ізюмцевої [14], Н.С. Лобігер [14], О.В. Мурашко [17], С.С. Осадця [17] та ін. висвітлюють методичні підходи до планування у фінансових установах, зокрема, в банках і страхових організаціях. Публікації Т.В. Майорової [12], Д.М. Черваньова [26] містять інструментарій планування й активізації інноваційних та інноваційних процесів на мікро- й макрорівні.

Значна кількість фахівців присвятили свої дослідження та займалися роботою навчальних видань з питань планування діяльності підприємств невинробничої сфери. Зокрема, О.Ю. Бочко та В.Ф. Проскура виклали основи планування діяльності підприємств готельного бізнесу, громадського харчування,

туристичної діяльності [8]. Плануванню надання туристичних послуг присвячені також праця М.П. Мальської та О.Ю. Бордун [13]. Н.В. Куденко, Т.О. Примак, Т.В. Архипова, О.Л. Шевченко присвятили наукові дослідження управлінню та плануванню рекламного бізнесу [22].

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад та практичних аспектів фінансового планування на вітчизняних підприємствах зроблено М.Д. Білик. У наукових працях [3–6; 25] вона запропонувала напрями удосконалення прогнозування прибутку малих підприємств, шляхи вирішення проблем фінансового планування в корпоративному секторі, обґрунтувала місце стратегічного планування в управлінні фінансовим потенціалом підприємств, висвітлила основи бюджетування діяльності суб'єктів господарювання; звернула увагу на актуалізацію планування в управлінні фінансами державних підприємств за умов ринкової економіки.

Вченими, що займалися питаннями фінансового оздоровлення суб'єктів підприємництва, зокрема, О.О. Терещенко, послідовно вивчалися питання планування антикризових заходів [19]. Натомість у вітчизняній фаховій економічній літературі бракує досліджень, присвячених розробці моделей антикризового планування та їх використанню в превентивному фінансовому управлінні підприємствами з державною часткою майна.

Тому **метою дослідження** визначено розвиток теоретичних положень антикризового планування з формулюванням авторського розуміння його змісту, а також обґрунтування напрямів використання мультикритеріальної моделі ідентифікації фінансової кризи при плануванні менеджменту державних установ і підприємств із КПД, а також альтернативних джерел їх фінансування.

Основні результати дослідження. За ринкових умов господарювання стабільний розвиток суб'єктів підприємництва є можливий виключно за ефективною системою менеджменту. Якість управління фінансами господарюючих суб'єктів відіграє провідну роль у забезпеченні їх фінансової стійкості. Основною механізмом управління фінансовою діяльністю підприємств провідні вітчизняні вчені визнають фінансове планування, адже за своєю сутністю план, за визначенням М.Д. Білик [23, 392], з якою автори повністю погоджуються, є належно оформленим управлінським рішенням.

Сучасні непередбачувані умови ведення господарської діяльності висувають нові вимоги до якості планування, зокрема фінансового, оскільки за ринкової економіки, незважаючи на дію об'єктивних екзогенних чинників, за негативні результати своєї діяльності відповідальність несе безпосередньо суб'єкт підприємництва. За неспроможності врахування ринкової кон'юнктури, а наразі – не закладаючи також політичні ризики при плануванні діяльності, такий суб'єкт може стати неплатоспроможним, збитковим, а відтак і банкрутом.

У теорії фінансового управління тлумачення змісту планування, зокрема, фінансового, є неоднорідним. З метою формулювання авторського розуміння змісту антикризового планування дослідимо визначення, наведені в працях різних науковців (табл. 1).

Таблиця 1. Визначення змісту планування різними науковцями, авторська систематизація

	Визначення	Автор, джерело
Планування	Найперша функція управління, яка передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність... передбачає вибір мети, розробку шляхів її досягнення	Н.В. Дикань, І.І. Борисенко [10]
	Вид, сфера діяльності органів управління підприємства по передбаченню майбутнього стану його економіки на основі врахування дії законів розвитку природи і суспільства, тенденцій розвитку підприємства, галузі, і національної економіки. ... полягає у визначенні мети, якої підприємство прагне досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов її досягнення	Л.А. Швайка [29]
	Процес економічного обґрунтування раціональної поведінки для досягнення своїх цілей. ... Процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів досягнення. ... Завершальний етап прогнозування, в процесі ... приймаються рішення на основі вибору тих чи інших альтернатив розвитку	Л.П. Владимирова [9]
	Процес наукового або емпіричного обґрунтування цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку з визначенням шляхів і засобів їх досягнення	Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю. В.Яковец [11]
Фінансове планування	Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства в плановому періоді	А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик [23]
	Процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності в майбутньому ... процес визначення майбутніх дій по формуванню й використанню фінансових ресурсів	В.П. Шило, С.Б. Ільїна, В.В. Барабанова, І.І. Криштопа [24]
	Визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження	Г.М.Тарасюк, Л.І. Шваб [18]
	Процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів використання	Г.А. Семенов, В.З. Бугай, А.Г. Семенов [16]
	Процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді	І.А. Бланк [7]

Критично дослідивши наведені в табл. 1 погляди українських науковців та фахівців із ближнього зарубіжжя на трактування змісту фінансового планування та планування загалом, авторами статті зроблено наступні висновки. Жодне з визначень планування не відповідає нашому розумінню його змісту. Науковці [9–11; 29] вважають першочерговим завданням планування вибір (визначення, формування) мети, якої підприємство має досягти за певний період. Натомість розробка та формалізація мети суб'єкта підприємництва відбуваються ще на стадії його створення. Більш того, чинним вітчизняним законодавством чітко визначено мету господарської комерційної діяльності: підприємцями самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність «здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1]. У процесі функціонування

відбувається визначення й коригування шляхів і засобів досягнення мети з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів у відповідності до чинних економічних умов і наявних та потенційних господарських зв'язків. Саме у визначенні шляхів і засобів досягнення мети полягає, на думку авторів дослідження, зміст планування на підприємстві.

Щодо фінансового планування, то таким, що найбільше відповідає авторському розумінню його змісту, є тлумачення, надане Г.А. Семеновим та В.З. Бугай [16]. Трактують зміст фінансового планування, надане авторами А.М. Поддєрьогіним та М.Д. Білик, що передбачає «визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання» [23], є також досить змістовним, проте вважаємо, його слід дещо доповнити управлінським аспектом, розширивши перелік планових показників. Частково відповідають нашому розумінню змісту фінансового планування, натомість містять переважно фінансовий аспект діяльності господарюючих суб'єктів, визначення, пропоновані В.П. Шило, С.Б. Льїною, В.В. Барабановою та І.І. Криштопою [24], а також І.О. Бланком [7]. Дефініція, наведена Г.М. Тарасюк та Л.І. Шваб [18], не передбачає узгодження джерел надходження фінансових ресурсів із напрямками їх цільового використання.

За результатами критичного аналізу наведених у табл. 1 дефініцій сформулюємо визначення, які репрезентують авторське розуміння основних положень теми дослідження.

Планування є управлінським інструментом досягнення мети отримання прибутку, що використовується суб'єктом підприємництва в процесі його функціонування у відповідності до чинних економічних умов і наявних та потенційних господарських зв'язків, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Отже, зміст планування полягає у визначенні шляхів і засобів досягнення мети підприємства.

Зміст фінансового планування полягає у підготовці управлінських рішень із забезпечення у плановому періоді безперервності відтворювального процесу шляхом узгодження обсягу фінансових ресурсів із джерелами фінансування підприємства і напрямками їх цільового використання.

Оскільки автор [30] є прихильником концепції превентивного (антикризового) менеджменту, а у розроблених та пропонованих до використання визначеннях чітко представлений управлінський аспект планування, слід визнати також, що будь-яке планування, зокрема фінансове, має бути антикризовим (превентивним). Отже, антикризове планування є інструментом підготовки управлінських рішень щодо забезпечення ефективного безперервного відтворювального процесу у наслідок узгодження джерел фінансування і напрямів їх використання при врахуванні впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Одним із найважливіших превентивних заходів в управлінні суб'єктами підприємництва є своєчасне забезпечення їх джерелами фінансування. Для підприємств із КПД та державних актуальним джерелом формування фінансових ресурсів є продаж державної частки в статутному капіталі. Автором [15] на основі використання інструментарію дискримінантного аналізу розроблено мультикритеріальну модель ідентифікації фінансової кризи та визначено

її місце у формуванні концепції антикризового управління такими підприємствами. В результаті моделювання отримано часткові функції мультикритеріальної моделі у розрізі цільових груп підприємств, сформованих залежно від частки держави в статутному капіталі [15]. Попри варіативність статистичної значимості виведених часткових функцій мультикритеріальної моделі для цільових аудиторій їх застосування, якість отриманих функцій визначена як висока, а самі функції – як такі, що характеризуються значимою прогностичною спроможністю.

За результатами застосування мультикритеріальної моделі ідентифікації фінансової кризи залежно від динаміки отриманого Z відносно точки поділу (ТП) пропонується приймати альтернативні превентивні управлінські рішення щодо визначення джерел фінансування підприємств із КПД і державних. При цьому продаж державної частки (або приватизацію) слід планувати лише як один із заходів антикризового фінансування, управлінське рішення щодо впровадження якого слід приймати виключно за результатами об'єктивного оцінювання їх доцільності. Фінансова діагностика такої доцільності здійснюється на основі застосування розробленої мультикритеріальної моделі. Використання цієї моделі в аналітичній практиці надає об'єктивну інформацію щодо прогнозування можливості протягом року появи ознак фінансової кризи або відсутність ознак її зародження на підприємствах із КПД. Отримані в результаті розробки мультикритеріальної моделі значення точки поділу; кількість підприємств, що у відповідності до динаміки визначених Z відносно ТП на основі об'єктивної фінансової позиції у $(t + 1)$ періоді мають характеристики: 1 – відсутність фінансової кризи та/або ознак її зародження; або 0 – зародження фінансової кризи та/або ознаки її присутності; а також ранжування груп підприємств, об'єднаних залежно від частки державної власності в статутному капіталі, відображені в табл. 2.

Табл. 2. Ранжування груп підприємств у відповідності до динаміки Z -значень відносно точки поділу, авторська розробка

Частка КПД (державна)	Точка поділу	Кількість підприємств		Рейтинг
		$Z > \text{ТП}$	$Z < \text{ТП}$	
< 10%	0,1765	8	12	6
10–25%	-0,282	13	7	2
25–50%	-0,2455	11	9	4
50–75%	-0,6435	16	4	1
75–100%	-0,106	10	10	5
100%	-0,4575	12	8	3

Як видно з табл. 2, більшість потенційно «успішних» підприємств мають державну частку 50–75%. Результат, що підтверджує тезу про «потенційну можливість держави бути ефективним власником на підприємствах із контрольним пакетом корпоративних прав» було отримано також за результатами фінансової діагностики з використанням традиційного підходу до фінансового аналізу у [15]. У трійку «лідерів», як згідно мультикритеріальної моделі, так і традиційного підходу з використанням сукупності фінансових показників, увійшла також група підприємств зі 100% державного капіталу. Наведені в табл. 2 результати ранжування ще раз підтверджують недоцільність продажу

державної частки вказаних груп підприємств, оскільки стратегічно важливі для економіки країни підприємства зі 50–75% та 100% державного капіталу визначені згідно різних методичних підходів як такі, що мають потенціал для майбутньої ефективної діяльності; потребують суспільного контролю за їх діяльністю; мають можливість підвищити результативність діяльності за рахунок впровадження нових фінансових технологій управління. До таких технологій нами віднесено, зокрема: впровадження систем контролінгу й внутрішнього аудиту, використання службами зовнішнього та внутрішнього аудиту розроблених саме для підприємств із КПД (а також державних підприємств) мультикритеріальних моделей, розробка (удосконалення) систем мотивації персоналу тощо.

У відповідності до динаміки отриманих (в результаті застосування мультикритеріальної моделі) Z відносно ТП на основі об'єктивної фінансової позиції $y(t+1)$ періоді плануються антикризові заходи щодо (табл. 3):

- $Z > \text{ТП}$: збереження частки КПД / збільшення частки КПД / підвищення ефективності антикризового (превентивного) фінансового управління за рахунок упровадження нових технологій менеджменту;

- $Z < \text{ТП}$: продаж частки КПД / приватизація / ліквідація / у разі неможливості приватизації за суспільної потреби подальшого функціонування суб'єкта підприємництва держава має взяти на себе ризики його неефективної діяльності.

Таблиця 3. Планування антикризових заходів за результатами використання мультикритеріальної моделі ідентифікації фінансової кризи, авторська розробка

Частка КПД	Динаміка Z відносно ТП	Заходи
< 10%	$Z > 0,1765$	Збереження частки КПД / Збільшення частки КПД / Підвищення ефективності АФУП
	$Z < 0,1765$	Продаж частки КПД / Приватизація / Ліквідація / У разі неможливості приватизації держава бере на себе ризики
10–25%	$Z > -0,282$	Збереження частки КПД / Збільшення частки КПД / Підвищення ефективності АФУП
	$Z < -0,282$	Продаж частки КПД / Приватизація / Ліквідація / У разі неможливості приватизації держава бере на себе ризики
25–50%	$Z > -0,2455$	Збереження частки КПД / Збільшення частки КПД / Підвищення ефективності АФУП
	$Z < -0,2455$	Продаж частки КПД / Приватизація / Ліквідація / У разі неможливості приватизації держава бере на себе ризики
50–75%	$Z > -0,6435$	Збереження частки КПД / Збільшення частки КПД / Підвищення ефективності АФУП
	$Z < -0,6435$	Продаж частки КПД / Приватизація / Ліквідація / У разі неможливості приватизації держава бере на себе ризики
75–100%	$Z > -0,106$	Збереження частки КПД / Збільшення частки КПД / Підвищення ефективності АФУП
	$Z < -0,106$	Продаж частки КПД / Приватизація / Ліквідація / У разі неможливості приватизації держава бере на себе ризики
100%	$Z > -0,4575$	Збереження частки КПД / Збільшення частки КПД / Підвищення ефективності АФУП
	$Z < -0,4575$	Продаж частки КПД / Приватизація / Ліквідація / У разі неможливості приватизації держава бере на себе ризики

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах соціально-економічних та політичних потрясінь у суспільстві та економіці України антикризове планування слід визнати одним із найважливіших елементів превентивного управління, зокрема, на підприємствах із КПД. Планування, зміст якого полягає у визначенні шляхів і засобів досягнення мети отримання прибутку, є ефективним управлінським інструментом суб'єктів підприємництва, що використовується в процесі функціонування підприємства у відповідності до чинних та потенційних економічних умов і господарських зв'язків. Ефективне фінансове планування передбачає узгодження обсягу джерел фінансових ресурсів із напрямками їх цільового використання. Антикризове планування є складовою механізму превентивного управління корпоративними фінансами, зокрема, інструментом підготовки управлінських рішень із забезпечення ефективного безперервного відтворювального процесу у наслідок узгодження джерел фінансування і напрямів їх використання при врахуванні впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Використання нових фінансових технологій управління, серед яких мультикритеріальна модель у розрізі дискримінантних функцій, менеджментом вітчизняних підприємств із КПД та представниками Фонду державного майна України сприятиме виробленню обґрунтованих альтернативних управлінських рішень щодо планування джерел фінансування – продажу частки КПД або додаткового державного фінансування.

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV // zakon.rada.gov.ua.
2. Андрос С.В. Теоретико-методологічні аспекти обліку і аналізу виробничих запасів у фінансово-господарській діяльності підприємств: Монографія. – К.: УБС НБУ, 2011. – 240 с.
3. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: Навч. посібник / Голова редкол.: В. К. Хлівний. – К.: КНЕУ, 2013. – 690 с.
4. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств. – К.: Знання, 1999. – 312 с.
5. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування: Монографія / За ред. М. Д. Білик; М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т технологій та дизайну. – К.: ПанТот, 2012. – 279 с.
6. Білик М.Д., Хлівний В.К., Клементьєва О.Ю. Розвиток корпоративного сектору в Україні: Монографія / За наук. ред. М.Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 415 с.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. – 521 с.
8. Бочко О.Ю., Проскура В.Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Мукачівський держ. ун-т. – К.: Кондор, 2012. – 218 с.
9. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебн. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., Дашков и Ко, 2005. – 400 с.
10. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
11. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник. – М.: Экономика, 2011. – 604 с.
12. Майорова Т.В. Інвестиційний процес і фінансово-кредитні важелі його активізації в Україні: Монографія. – К.: КНЕУ, 2013. – 333 с.
13. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування туристичної діяльності: Підручник / М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка, географічний фак. – К.: Знання, 2010. – 311 с.
14. Механізми забезпечення якості рішень щодо реінжинірингу бізнес-процесів банку: Монографія / Г.М. Азаренкова, Н.В. Ізюмцева, Н.С. Лобігер та ін.; За заг. ред. Г.М. Азаренкової. – К.: УБС НБУ, 2012. – 336 с.
15. Островська О.А. МкМ у формуванні концепції антикризового управління підприємств із корпоративними правами держави // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №11. – С. 419–429.

16. Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г. Фінансове планування і управління на підприємствах. – К.: ЦУЛ, 2007. – 432 с.
17. Страховий менеджмент: Підручник / С.С. Осадець, О.В. Мурашко, В.М. Фурман та ін.; За наук. ред. С.С. Осадця. – К.: КНЕУ, 2011. – 333 с.
18. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. – 4-те вид. – К.: Каравела, 2011. – 351 с.
19. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 268 с.
20. Управління персоналом в умовах економіки знань: Монографія / Г.М. Азаренкова, О.В. Босак, О.С. Гирик та ін.; За заг. ред. Л.К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
21. Управління персоналом: Підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; За заг. та наук. ред. В.М. Данюка; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Публічне АТ «Новоукраїнський машинобудівний завод». – К.: КНЕУ, 2013. – 667 с.
22. Управління рекламним бізнесом на засадах концепції маркетингу: Монографія / Н.В. Куденко, Т.О. Примаць, Т.В. Архипова, О.Л. Шевченко. – К.: КНЕУ, 2012. – 279 с.
23. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авторів і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. – 8-ме вид., переробл. та доповн. – К.: КНЕУ, 2013. – 520 с.
24. Фінанси підприємств: Теорет.-практ.-метод. посібник / В.П. Шило, С.Б. Ільїна, В.В. Барабанова, І.І. Криштопа. – 2-е вид. – К.: Кондор, 2011. – 429 с.
25. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: У 3 т. / Ін-т екон. та прогнозування НАН України; За ред. А. І. Даниленка. – К.: Фенікс, 2008. – Т. 3: Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління / М.Д. Білик та ін. – 308 с.
26. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: Підручник / Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К.: ВПЦ Київський ун-т, 2012. – 1391 с.
27. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2011. – 333 с.
28. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за січень-червень 2014 року // Державна служба статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
29. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 268 с.
30. Ostrovska, O.A. (2012). Implementation of a New Preventive Financial Management Paradigm for Ukrainian Enterprises. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, II(6): 148–158.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2014.