

АНТИСИПАТИВНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

© Козак Л.С., Федорук О.В., 2010

Розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління підприємством, що функціонує в умовах перехідної економіки, проаналізовано підходи до визначення економічної сутності антикризового менеджменту, досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади побудови системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах з урахуванням специфіки умов перехідної економіки, висвітлено антисипативну концепцію управління в системі антикризового менеджменту.

Ключові слова: кризові явища, антикризове управління підприємством, передкризове управління, ранні ознаки кризи, тривожні сигнали антикризового управління, випереджальне управління, антисипативна концепція управління, антисипативна система антикризового управління, банк профілактичних заходів, безкризове функціонування суб'єктів господарювання.

The article considers theoretical aspects of crisis enterprise management functioning under conditions of transitional economic formation, analyses existing approaches to definition of economic essence of crisis management, researches theoretical, methodological and applied principles of formation of crisis management system in domestic enterprises in consideration of specific transitional economic formation conditions, considers anticipatory management concepts in crisis management system.

Key words: crisis, crisis management, pre-crisis management, early signs of crisis, warning signs of crisis management, of the leading management concept antysypatyvna management antysypatyvna system of crisis management, the Bank of preventive measures bezkryzove functioning entities.

Постановка проблеми

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується наявністю кризових явищ в економічній системі на різних її рівнях. Найбільша кількість кризових явищ спостерігається на мікрорівні. Сьогодні особливо помітне значне погіршення фінансового стану підприємств, зростання кількості збиткових суб'єктів господарювання. Дослідники вважають, що кожного року 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації та близько 10 % з них припиняють діяльність.

Кризовий стан багатьох підприємств України викликаний невідповідністю їх фінансово-господарських параметрів сучасній ситуації, що, своєю чергою, зумовлено неправильною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку.

Серед західноєвропейських економістів усталилась думка про те, що жорстка криза стає “двигуном реформ”. Безумовно, кризові явища на окремому підприємстві в умовах глибокої та затяжної макроекономічної кризи відбуваються частіше і подолати їх досить складно. Водночас є чимало підприємств, які успішно функціонують навіть за таких умов. Більше того, кризова макроекономічна ситуація може сприяти успішному розвитку окремих суб'єктів господарювання, бути основою їх комерційного успіху.

Через значний вплив сукупності дестабілізуючих чинників сучасна вітчизняна економіка характеризується нестійкістю динаміки найважливіших макроекономічних процесів та складністю ситуації на мікрорівні. Важливою й актуальною є проблема пошуку та впровадження у практику таких форм і методів управління, використання яких дасть змогу передбачити та запобігти виникненню кризових явищ у діяльності підприємств.

Криза неплатежів, що стає все сильнішою, потребує рішучих дій щодо її подолання. У цих умовах актуальною стає розробка методологічного інструментарію антикризового менеджменту на підприємствах.

Фінансова криза, якою охоплено багато українських фірм, значною мірою зумовлена низьким рівнем менеджменту, зокрема відсутністю антикризового управління на цих підприємствах. Варто зазначити, що у провідних фірмах Західної Європи, США, Японії та інших розвинених країн діють доволі ефективні системи антикризового менеджменту, зокрема система антисипативного антикризового управління, які відіграють роль мозкових центрів підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Поняття антикризового управління, як і поняття кризи, не має чіткого визначення в сучасних дослідженнях. Сьогодні існує велика кількість літературних джерел з цих проблем. Наявні публікації дослідників розглядають лише фрагментарні питання антикризового управління, не виходячи на рівень формулювання концептуальних засад та узагальнення інструментарію його здійснення.

Протягом останніх десятиліть теоретичні та методологічні аспекти антикризового управління привернули увагу багатьох науковців і відображені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема М. Мескона, І.П. Булеєва, Н.Є. Брюховецької, Г.З. Базарова, Л.П. Белих, С.Г. Беляєва, В.І. Кошкіна, Е.О. Уткіна, А.Г. Грязнової, Н.В. Туленкова, Г.М. Курошеєвої, Р.А. Попова, Е.М. Короткова, З.Є. Шершньової, О.В. Мороза.

Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних фахівців, теоретична база для формування концептуальних основ антикризового управління підприємством все ще недостатньо вивчена. Аналіз літературних джерел свідчить, що досі серед вчених, які досліджують проблеми антикризового управління, не існує єдиного погляду на визначення його суті. Наявність різних поглядів щодо інтерпретації поняття антикризового управління зумовлює необхідність його подальшого дослідження та вдосконалення.

Постановка цілей

Розглянути та проаналізувати підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством, що функціонує в умовах перехідної економіки, а також антисипативну концепцію управління в системі антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу

У сучасній економічній літературі поняття антикризового менеджменту не має однозначного визначення. Багатозначність економічного розуміння категорії “антикризове управління” зумовлена, по-перше, двоєю природою будь-якої кризи, що одночасно творить і руйнує, та, по-друге, різним розумінням суті, змісту та завдань антикризового менеджменту.

Зауважимо, що деякі науковці звужують поняття антикризового менеджменту до проблеми банкрутства підприємства, його санації та реструктуризації, превентивний аспект антикризового управління вони не враховують. Так, І.П. Булеєв і Н.Є. Брюховецька під антикризовим управлінням підприємством розуміють мікроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини під час оздоровлення чи ліквідації фірми [1, с. 9]. Г.З. Базаров, С.Г. Беляєв, Л.П. Белих та В.І. Кошкін інтерпретують антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника [2, с. 19].

Також існують інші підходи до тлумачення сутності поняття “антикризове управління”. Відповідно до концепції М. Мескона, антикризове управління – це процес планування, організації,

мотивації і контролю, необхідний для того, що сформулювати та досягти цілей, які стоять перед організацією [3, с. 38]. Е.О. Уткін стверджує, що антикризове управління є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності фірми, забезпечення її успішного господарювання. Про банкрутство за такого підходу не повинно йтися, адже має функціонувати налагоджений управлінський механізм усунення проблем, що виникають, до того, як вони набули необоротного характеру [4, с. 13, 206].

А.Г. Грязнова зазначає, що антикризове управління – це така система управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямована на уникнення або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ через використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізацію на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні здебільшого власних ресурсів [5, с. 7–8].

Н.В. Туленков вважає, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Він пропонує виділити в антикризовому управлінні такі підвиди: передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та вирішення проблем з метою запобігання кризі; управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [6, с. 19–25].

Г.М. Курошєєва визначає антикризове управління як сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, яке здійснюється на всіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниженню конкурентної переваги за слабких ознак кризового стану або її відновлення, якщо підприємство вже перебуває у кризовому стані [7, с. 165].

Е.М. Коротков трактує антикризове управління як керований процес запобігання та подолання кризи, який відповідає цілям організації, об'єктивним тенденціям її розвитку [8, с. 94]. З.С. Шершньова визначає антикризове управління підприємством як тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для своєчасного запобігання їм, послаблення, подолання з метою забезпечення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [9, с. 495].

О.В. Мороз та О.А. Сметанюк інтерпретують антикризове управління організацією як систему управлінських заходів та рішень з діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин, які спроможні не допустити або запобігти кризовим ситуаціям в її виробничо-господарській діяльності, а у випадку виникнення кризи – пом'якшити її наслідки, утримувати функціонування фірми в режимі виживання та вивести її з кризового стану з мінімальними втратами. На їхню думку, процес антикризового менеджменту є циклічним: моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища – діагностика стану підприємства – планування (вироблення антикризової політики) – прийняття антикризових управлінських рішень – організація їх виконання – мотивація виконання рішень – облік результатів – контроль виконання рішень – моніторинг і т.д. [10, с. 20–21].

Л.С. Ситник вважає, що для підприємств, що нормально працюють, прийнятніше поняття “ефективне управління”, а для підприємств, що мають ознаки неплатоспроможності – “антикризове управління”, яке являє собою сукупність форм і методів реалізації антикризової політики щодо конкретного підприємства-боржника, метою якого є розроблення і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, що приводять підприємство до кризового стану. Сутність антикризового управління полягає у здатності розробляти оптимальні шляхи виходу із кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [11, с. 22, 257].

Р.А. Попов інтерпретує антикризовий менеджмент як управління організацією в стані, близькому до зміни її структурної якості, який доцільно розглядати в широкому і вузькому

розумінні [12, с. 18]. Антикризове управління у широкому розумінні – це загальна управлінська діяльність в організації з переведення її з нестійкого стану (стагнації, колапсу) у збалансоване відтворення. Антикризівий менеджмент у вузькому розумінні – це короткострокові управлінські дії в масштабі усієї організації чи у одному з її елементів, який перебуває у перехідному стані чи схильний до зміни якості.

Наслідки негативної дії кризоутворювальних факторів можна передбачити, а отже, своєчасно вжити відповідних заходів щодо їх послаблення. Для запобігання кризі велике значення має своєчасне виявлення ознак кризової ситуації. Для цього потрібно постійно відстежувати ознаки можливого погіршення фінансового стану підприємства. На думку деяких вчених [13], ранніми ознаками кризи є:

- неадекватна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, вжиті фірмою, наприклад, структурні реорганізації, відкриття чи закриття підрозділів, філіалів, дочірніх фірм, їх злиття, зміни в стратегії фірми;

- затримка надання бухгалтерської звітності, її незадовільна якість, що свідчить або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу;

- збільшення заборгованості постачальникам і кредиторам;

- зменшення доходів фірми і падіння прибутковості, знецінення акцій, встановлення високих або низьких цін на продукцію;

- позачергові перевірки, обмеження комерційної діяльності органами влади, скасування та вилучення ліцензій тощо.

Підкреслимо, що ефективно розпізнати сигнали, що свідчать про небезпеку кризи на підприємстві (див. таблицю), можна лише за умови орієнтації вищого менеджменту на перспективу та звички мислити стратегічно [14, с. 191, 192]. Зрозуміло, що не кожний тривожний сигнал переростає в кризову ситуацію. Проте сила успішної фірми в тому, що її менеджери і працівники знають, що за цими сигналами часто ідуть кризи, тому своєчасно та швидко реагують на події, які виходять за межі звичайних.

Таблиця 1

Типові тривожні сигнали антикризового управління

Тривожні сигнали	Можливі кризові ситуації
Невдоволені працівники	Безлад на робочому місці; страйки
Незадовільні фінансові результати	Негативне висвітлення в ЗМІ; підвищення плинності кадрів; проблеми з моральним станом працівників
Скарги клієнтів	Відклик продукції; втрата попиту; судові позови клієнтів
Неурахування порад юристів, аудиторів, консультантів з податків	Штрафи, пені; негативне висвітлення в ЗМІ; втрата довіри стейкхолдерів
Забруднення навколишнього середовища	Штрафи; позови; втрата довіри зацікавлених осіб
Скорочення витрат на науково-дослідні розробки й інвестиції	Втрата частки ринку; погані фінансові результати та репутація
Нестача програм з підготовки персоналу	Серйозні проблеми з якістю продукції; нещасні випадки на виробництві; втрата клієнтів
Відсутність бізнес-плану	Погані результати діяльності через недостатню розробленість стратегії і тактики, відсутність практики довгострокового планування
Відсутність антикризового планування	Неефективне управління кризами

Для виявлення кризового стану важливим моментом є аналіз співвідношення зобов'язань підприємства стосовно інших суб'єктів та їхніх зобов'язань щодо нього. З метою встановлення необхідності застосування антикризових заходів необхідно чітко визначити внутрішні та зовнішні зобов'язання підприємства і причини, які перешкоджають їх виконанню.

Розробленню системи антикризового управління має передувати комплексний аналіз стану підприємства, який, зокрема, охоплює аналіз виробництва та збуту продукції, фінансовий аналіз,

використання трудового потенціалу, аналіз витрат, ціноутворення, з обов'язковим визначенням проблемних, або кризових, точок його діяльності [15, с. 120].

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Можна виділити такі основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління [16, с. 367–369]:

- професіоналізм фахівців з антикризового управління;
- мистецтво управління, дане природою і здобуте в процесі спеціальної підготовки;
- методологія розроблення ризикових рішень;
- науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій;
- корпоративність – розуміння та прийняття усіма працівниками цілей організації, готовність працювати для їхнього досягнення;
- лідерство;
- оперативність та гнучкість управління;
- стратегія і якість антикризових програм;
- людський фактор;
- система моніторингу – спеціально організовані дії з визначення імовірності настання кризових явищ та необхідні дії для їх своєчасного виявлення і розпізнання.

Підсумковим результатом антикризового менеджменту повинен бути перехід фірми в стан рівноважного функціонування на вищому, ніж у передкризовий період, рівні.

Варто зазначити, що для більшості ефективних організацій характерна орієнтація швидше на мистецтво випередження, ніж на мистецтво реагування [17, с. 301, 302]. Час, коли розпочинаються управлінські дії – до виникнення проблем (випереджальне управління) чи після того, як вони проявляються вповні (пожежне управління), є винятково важливою характеристикою стилю діяльності організації.

Для менеджера основне завдання полягає в тому, щоб правильно зрозуміти реальні проблеми і постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення проблем сьогодні забезпечує можливість їх прогнозування в майбутньому, а отже, дає змогу запобігти раптовій появі кризових явищ і збільшити час для підготовки відповідних рішень [17, с. 296]. За даними зарубіжного досвіду, прогнозування банкрутства можливе за 1,5–2 роки до появи очевидних ознак.

Ефективно побудована антисипативна система антикризового управління попереджає керівництво про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати суб'єкт господарювання, а також додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Антисипативна (випереджальна) концепція управління є принципово новою. Антисипативне антикризове управління – це складова антикризового управління, націлена на раннє попередження та реагування на фінансову кризу [10, с. 98]. На практиці його доцільно реалізовувати у три етапи (див. рисунок).

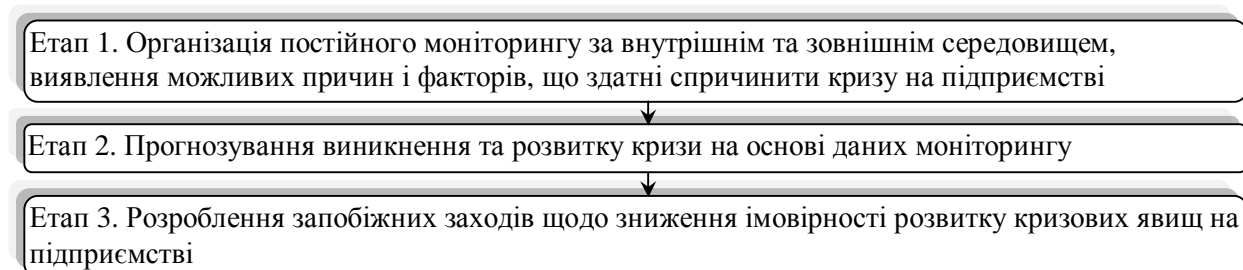


Рис. 1. Алгоритм реалізації антисипативного антикризового управління на підприємстві

Останнім часом багато підприємств стикається з проблемою неефективного управління ризиками, що може спричинити в майбутньому появу кризових явищ. Тому з метою своєчасної ідентифікації чинників, які свідчать про динаміку окремих параметрів діяльності підприємства, доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування, яка являє собою особливу

інформаційну систему, що попереджає керівництво про потенційні загрози і додаткові можливості. Першочерговим завданням системи є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві. З іншого боку, за допомогою цієї системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання.

Відсутність своєчасного реагування, впливу адекватними заходами на кризові явища може призвести до катастрофічних наслідків, коли криза стає невідвратною. Концепція антисипативного антикризового управління ґрунтується на активній поведінці в умовах кризи, тобто на позиціях про певну керованість кризових явищ, необхідність та можливість змінювати хід розвитку кризи на підприємстві.

Безкризове функціонування підприємств в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури вимагає миттєвої реакції керівників у разі появи перших симптомів кризових явищ. З цією метою доцільно мати банк профілактичних заходів, що дають змогу запобігти кризі чи пом'якшити її, мобілізувати усі наявні ресурси [18, с. 83–85]. До таких заходів належать:

- інноваційне реформування;
- вмиле ведення стратегічного та фінансового менеджменту;
- факторинг;
- лізинг;
- відмова від збиткових видів діяльності;
- створення ефективної системи управління підприємством;
- упровадження прогресивних норм, ресурсоощадних технологій, використання вторинної сировини;
- безперервне навчання керівного складу підприємства;
- реструктуризація підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розроблення методик з економічного діагностування діяльності підприємства;
- поширення передового досвіду;
- розвиток форм економічної співпраці в діловому світі;
- скорочення виробничого циклу тощо.

Для подолання кризи необхідно об'єднати сили та ресурси всередині підприємства, а також залучити до участі в антикризовій діяльності партнерів. Практика антикризової діяльності довела необхідність залучення консультантів, які допомагають у дослідженні причин кризи та обґрунтуванні альтернативних антикризових заходів.

Висновки

Кризовий стан економіки України протягом останніх років висунув на перші позиції проблему формування та розвитку системи антикризового управління як на рівні держави, так і на рівні підприємств. Суть антикризового управління на мікрорівні полягає в об'єктивному виявленні змісту та причин кризових явищ, закономірностей їх перебігу, можливих сценаріїв, рушійних сил і наслідків, адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основою антикризового менеджменту є процес постійних та послідовних інновацій у всіх сферах діяльності підприємства. Антикризове управління спрямоване на забезпечення такого становища суб'єкта господарювання на ринку, яке дало б йому змогу запобігти банкрутству та подолати тимчасові труднощі через використання всіх можливостей сучасного менеджменту, розробку і практичну реалізацію спеціальної антикризової програми, яка має стратегічний характер.

Оскільки багато підприємств України перебуває у кризовому або передкризовому стані, то система антикризового управління передбачає їх фінансово-виробниче оздоровлення та розвиток в оптимальному режимі. Система антикризового менеджменту має властивості, що надають механізму управління гнучкості й адаптивності, здатності до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи менеджменту.

Успіх антикризового управління підприємством визначається рівнем кваліфікації менеджерів фірми, наявністю резервів поліпшення економічної ситуації, профілактичних заходів із запобігання розвитку кризових явищ, ефективністю застосовуваних методів управління.

Зазначимо, що сьогодні серед науковців не існує єдиної думки з приводу визначення поняття “антикризове управління підприємством”. Ми поділяємо думку тих вчених, які вважають ключовим моментом антикризового управління саме запобігання кризовим ситуаціям.

На нашу думку, будь-яке управління підприємствами потрібно розглядати як антикризове, а зміст і методи звичайного й антикризового управління різняться тим, що підходи та методи останнього спрямовані на розвиток і виживання підприємства в довгостроковому аспекті.

Отже, основне завдання антикризового менеджменту полягає в недопущенні виникнення кризових явищ. Необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є підтримка його життєздатності саме через систему випереджальних антикризових заходів.

Підвищення ефективності системи антисипативного антикризового управління дає змогу виявити проблеми, розробити заходи, що спрямовані на недопущення аналогічних ускладнень у майбутньому, та створити дієві механізми прогнозування появи кризових явищ, що створює передумови для забезпечення стабільного розвитку економіки підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Зазначимо, що сьогодні відсутнє комплексне теоретичне, методичне та законодавче забезпечення антикризового управління, а також виникає необхідність здійснення системних досліджень з питань формування цілісної наукової парадигми антикризового управління підприємством.

Нині існує потреба у всебічному вивченні теоретико-методологічних і прикладних засад побудови системи антикризового управління підприємствами України з урахуванням специфіки умов перехідної економіки на основі використання вітчизняних та зарубіжних розробок.

Отже, проблема антикризового управління підприємством залишається сьогодні невирішеною та актуальною. Вагомість цього питання зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

1. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. *Антикризисное управление предприятием*. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
2. *Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов* / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело, 1992. – 702.
4. Уткин Э.А. *Антикризисное управление*. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
5. *Антикризисный менеджмент* / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Мыринюк и др.; Под ред. А.Г. Грязновой; Ассоц. авт. и изд. “ТАНДЕМ”. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Туленков Н.В. *Антикризисный менеджмент // Персонал*. – 1998, № 6. – С. 19-25.
7. Курошеева Г.М. *Теория антикризисного управления предприятиями: Учеб. пособие*. – СПб.: Речь, 2002. – 372 с.
8. *Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец.* / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; Под ред. Э.М. Короткова; Гос. Ун-т Упр. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
9. *Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.* / З.Є. Шериньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шериньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
10. Мороз О.В., Сметанюк О.А. *Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах. Монографія*. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.
11. Ситник Л.С. *Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством*. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
12. Попов Р.А. *Антикризисное управление: Учебник*. – 2-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2008. – 480 с.: ил.
13. Сацук В.І. *Теоретичні засади антикризового менеджменту підприємства // Економіка і управління*. – 2002. – № 3. – С. 37–40.
14. Зуб А.Т., Локтионов М.В. *Теория и практика антикризисного управления* – М.: Генезис, 2005. – 576 с.: ил.
15. *Економіка підприємства: Навч. посіб.* / За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
16. Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством: Навч. посібник*. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
17. Шегда А.В. *Основы менеджмента: Учебное пособие*. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.
18. *Основы антикризисного управления предприятиями: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений* / Н.Н. Кожевников, Е.И. Борисов, А.Г. Зубкова и др.; Под ред. Н.Н. Кожевникова. – М.: Издательский центр “Академия”, 2005. – 496 с.