

УДК 65.011.7

Гордієнко Т.В.

Харківська національна академія міського господарства

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовані сучасні погляди до визначення змісту антикризового управління та сформульовані теоретичні основи антикризового управління результативністю на базі вартісно-орієнтованого менеджменту.

Ключові слова: кризовий стан, антикризове управління, результативність, життєвий цикл, механізм, банкрутство.

Gordiyenko T.

ANTICRISIS MANAGEMENT OF COMPANY'S PERFORMANCE: THEORETICAL BACKGROUND

Abstract: Article treats current approaches to defining anti-crisis management concept. Emphasis is on Value-based management comprehension. Theoretical background of the anticrisis management of company's performance has been formulated.

Key words: state of crisis, anticrisis management, performance, life cycle, mechanism, bankruptcy.

Гордиенко Т.В.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализированы современные взгляды на определение содержания антикризисного управления и сформулированы основные теоретические основы антикризисного управления результативностью на базе стоимостно-ориентированного менеджмента.

Ключевые слова: кризисное состояние, антикризисное управление, результативность, жизненный цикл, механизм, банкротство.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стан в якій опинилася економіка країни ставить національні підприємства в мови, коли з одного боку загальні кризові процеси та динамічні ринкові умови потребують зусиль спрямованих на пошук резервів для стабілізації і результативної роботи. З другого боку недосконалість існуючих

механізмів антикризового управління не дозволяють їм своєчасно реагувати та попереджувати кризові загрози. Тому, на сучасному етапі розвитку національної економіки особливої актуальності набула проблема оперативного антикризового управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Аналіз наукових досліджень присвячених проблемі антикризового управління підприємствами серед яких праці О.І. Амоші, І.А. Бланка, Л.С. Бляхмана, В.О. Василенка, В.В. Глушенка, Н.М. Літвина, С.Ю. Медведева, І.О. Макаренка, І.Ф. Комарницького, С.Н. Кукушкіна, А.А. Садекова, Ю.О. Терлецької, О.О. Терещенка, Е.А. Уткіна, В.В. Цурик, О.Д. Чернявського та ін. указує на відсутність єдності у поглядах науковців відносно трактування поняття «антикризове управління», різноманітність методологічних підходів та механізмів, недосконалість практичних методик застосування у галузях економіки (особливо на підприємствах будівельної галузі).

Виходячи з того, що загальна мета створення і діяльності будівельного підприємства обумовлена загальними потребами суспільства та спрямованістю на зростання вартості для власників, як результату досягнення цієї мети, стає актуальною задача антикризового управління результативністю підприємства. При цьому для запобігання розвиненню кризової ситуації особливе значення набуває необхідність визначення тенденцій зміни результативності на передкризовому етапі антикризового управління.

Цілі статті. Ціллю даної статті є визначення змісту антикризового управління результативністю підприємства на ґрунті вартісно-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Термін «криза» походить від грецького «crisis» і тлумачиться словниками як рішення, поворотний пункт, різкий крутий перелом, скрутне становище. Історично класичну категорію «економічна криза» досліджували Дж.Ст. Миль, Дж.М. Кейнс, Дж. Хикс, Д. Мерсер, П. Самуельсон, Й. Шумпетер, М.І. Туган-Барановський, А.А. Богданов. Вони визначали кризу, як елемент циклічного розвитку економічної системи і пов'язували її зі змінами «організаційного комплексу» (системи), технічним прогресом, катастрофічним скороченням інвестицій та темпів росту, зниженням попиту, безробіттям.

В залежності від рівня сталості фінансового стану та показників

результату економічної роботи підприємства, кризи на різних стадіях (фазах) в економічній літературі традиційно розрізняють на приховану кризу (коли результати діяльності підприємства стабільно погіршуються, а внутрішніх ресурсів недостатньо для стабілізації), кризу платоспроможності (коли у підприємства обмежені можливості своєчасно здійснювати платежі за рахунок поточних грошових надходжень), фінансову неспроможність (коли відсутні реальні можливості розрахунків по боргам, що може привести до банкрутства).

У монографії А.А. Садеков аналізує сутність кризи, проблеми теорії і методології антикризового управління. Він розглядає кризу, як процес, який має чотири стадії: потенціальна криза (можлива, але ще не реальна), латентна криза (прихована, вплив якої можна подолати з допомогою запобіжних заходів), гостра переборна (характеризується обмеженістю потенціалу для подолання кризи), непереборна криза (характеризується відсутністю ресурсів для проведення антикризових заходів) [1, с. 11].

Більшість авторів пов'язують антикризове управління з «життєвим циклом» підприємства як соціально-економічної системи.

Так, І.Ф. Комарницький, Ю.О.Терлецька провели аналіз наведених в економічній літературі поглядів на цикли діяльності та причин виникнення криз, вони відокремили три підходи до розкриття змісту життєвого циклу підприємства: стосовно технології конкретного підприємства (коли технологія, що використовується не забезпечує ріст результативності); життєвого циклу товарів, що випускає підприємство (коли старий продукт не забезпечує зростання результативності і потребує модернізації або заміни новим; зміну циклів конкурентних переваг (коли всі ресурси підприємства використовуються продуктивно, що сприяє його конкурентоздатності) [2, с. 13].

Безумовно, виділення таких підходів сприяє виявленню відповідних причин виникнення кризових ознак у діяльності підприємства, але вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства залежить не тільки від раціонального використання всіх видів ресурсів, а й від конкурентоспроможності продукції, що виробляється та прогресивності технології, яка застосовується. Тому ці підходи можна виділяти тільки умовно та розглядати життєвий цикл підприємства комплексно з огляду на результативність його діяльності, яка забезпечується продуктивністю використання всіх видів ресурсів, конкурентоздатністю продукції, впровадженням передових технологій та залежить від впливу мінливого зовнішнього середовища.

У монографії В.О. Василенко визначає види криз (економічну, соціальну, організаційну психологічну, технологічну) та причини їх виникнення (природні, суспільні, екологічні), ознаки і можливості розв'язання кризових ситуацій. Під антикризовим управлінням автор розуміє передбачення небезпеки кризи, аналіз її ознак і розробку відповідних заходів на ґрунті виявлених факторів для зменшення негативних наслідків і подальшого розвитку. Основною метою антикризового управління на думку автора є «забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями» [3, с. 323–330, 350].

Для запобігання кризи пропонується використовувати концептуальну модель безупинного стратегічного планування, розробку стратегічних і гнучких бюджетів та оперограм. При розробці варіантів плану автор застосовує показник «мінімум наведених витрат», а нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень визначається на рівні процентної ставки банку або нормативної рентабельності інвестицій [3, с. 23].

В.В. Шпакович відрізняє кризові явища в залежності від характеру перебігу на явні, приховані, організаційні, економічні, технологічні, психологічні [4, с. 141], хоча явні і приховані можуть бути наслідками організаційних, економічних, технологічних та психологічних кризових явищ.

Схожу думку на антикризове управління висловлювали С.Ю. Медведєв [5, с. 13], Е.А. Уткін [6, с. 80], В.П. Мартиненко [7, с. 101] та ін. (табл. 1), які розглядали антикризове управління як процес запобігання, застереження, подолання, засіб раннього фіксування негативних явищ у діяльності та впровадження відповідних заходів з метою їх усунення або ослаблення.

Таблиця 1

Глумачення терміну «антикризове управління»

Автор	Визначення
1	2
С.Ю. Медведєв	«... цілеспрямований вплив на підприємство з метою недопущення кризи, а у випадку виникнення кризи з метою її ліквідації за визначений період часу»

Продовж. табл. 1

1	2
Е.А. Уткін	«... спрямоване на попередження можливих важливих ускладнень в ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з можливістю розширеного відновлення на сучасній основі та власних ресурсах»
В.П. Мартиненко	«... використання методів і засобів раннього фіксування дисбалансу, що насувається»
А.П. Іванов	«... система контролю, діагностики, і по можливості захисту підприємства від повного краху або систему банкрутства»
В.І. Кошкін Н.М. Літвін Ю.П. Макаренко	«... сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, що застосовуються до конкретного підприємства – боржника»
Е.М. Коротков	«... управління в якому у певний спосіб організоване передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку»
І.Ф. Комарницький	«... систематичний процес попередження або подолання кризи для збереження, відновлення докризового стану та наступного поліпшення потенційних можливостей успішного функціонування виробничо-господарської системи на ринку»
А.М. Штангрет	«... таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства». «... вид професійної діяльності спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання...»
Ю.Є. Гайворонська	«... спеціальний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу підприємства до кризової зони...»
О.Ю. Проскура	«... складний елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечуючі і функціональні складові». Першу складають підсистеми: організаційного, методичного, нормативного і правового забезпечення. Функціональна система ... комплекс економічних і організаційних методів, що сприяють ... зняттю гостроти кризи та фінансовому оздоровленню підприємства»

Продовж. табл. 1

1	2
Ю.П. Макаренко	«... як систему управління в умовах кризи з відповідною конкретизацією мети, принципів і елементів, що забезпечують її функціонування»
Т.В. Булович	«... єдину цілеспрямовану систему, що включає сукупність інструментів, використання яких дозволить запобігти розвитку кризи та мінімізувати її негативні наслідки».
Н.Ф. Чеботарев	«... совокупность действий, направленных на достижение экономической состоятельности предприятия, под которой понимается... способность выполнять свои обязательства, способность осуществлять производственную деятельность без нарушения интересов контрагентов; способность обеспечивать расширенное воспроизводство вложенных ресурсов»

Н.М. Літвін досліджуючи категорію «антикризове управління» підприємствами в країнах з перехідною економікою дійшла висновку, що на відміну від «Антикризового регулювання» це мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини при оздоровленні, або ліквідації підприємства. Нею запропонований механізм антикризового управління підприємством – боржником, основними елементами якого є: діагностика фінансового стану; оцінка бізнесу підприємства; антикризовий маркетинг; антикризовий організаційно-виробничий менеджмент, антикризове управління персоналом, антикризовий фінансовий менеджмент, інноваційна підтримка, антикризова інвестиційна політика, антикризове бізнес-планування.

Хочеться відмітити, що виділені елементи механізму управління є традиційними, антикризове в них тільки спрямованість на подолання ознак, або наслідків кризи (неплатоспроможності підприємства). Крім того автор вважає, що для неплатоспроможних підприємств задача вибору напрямів поточної діяльності полягає у виборі ефективної політики реструктуризації активів і пасивів [9, с. 8, 14]. Тут треба уточнити що розуміється під реструктуризацією активів і пасивів. Якщо те що незадовільна структура балансу є ознакою неплатоспроможності і зміна його структури, яка відбудеться завдяки впровадженню організаційно-технічних заходів забезпечить покращення показників фінансової спроможності, то з цим можна погодитись. А от задачу оптимізації основних параметрів діяльності підприємства, на нашу думку вирішити неможливо без аналізу фактичних загроз та причин неплатоспроможності,

планування та бюджетування.

Більшість дослідників розглядають життєвий цикл підприємства через призму фінансово-економічного стану. Вони виділяють «стратегічну кризу, кризу результату, фінансову кризу» [10, с. 21], «кризу потенціалу (стратегічна криза), кризу успіху, кризу ліквідності» [2, с. 25], «легку, глибоку, катастрофу» [11, с. 32].

Одним з поширених уявлень про антикризове управління є розуміння його як сукупності процедур, спрямованих на усунення кризи неплатоспроможності або впровадження юридичних, реорганізаційних процедур банкрутства (або санації) на підприємстві.

Вважаємо, що таке уявлення є спрощеним і не відповідає змісту антикризового управління, яке на наш погляд, являє собою специфічну систему управління, яка має структуру, підсистеми, взаємопов'язані елементи та діє за встановленими принципами і метою.

Ю.Є. Гайворонська запропонувала механізм антикризового управління підприємством, що являє собою по суті методіку проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства: експрес-діагностики – на базі бальної оцінки результатів діяльності підприємства та його підрозділів за методом експертних оцінок і фундаментальної діагностики – у випадку виявлення негативних тенденцій та необхідності встановлення факторів, що визначають негативний вплив [12, с. 7]

Вважаємо, що механізм антикризового управління не обмежується виділенням елементів, таких як: цілі; принципи і функції. Це більш складна категорія, що включає необхідність визначення сутності і аналізу складових (елементів), структури, зв'язків, функцій, форм і притаманних йому методів.

Антикризове управління часто пов'язують з діагностикою банкрутства підприємства. Так, О.Ю.Проскура запропонувала для оцінки кризового стану розраховувати інтегральний показник рівня кризового стану підприємств різних організаційно-правових форм. Оцінка рівня кризового стану, на думку автора, може характеризуватися показниками поточної і довгострокової платоспроможності та показниками рентабельності. Антикризове управління пропонується реалізувати у два етапи: через діагностику кризового стану та нейтралізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на платоспроможність і рентабельність, та завдяки впровадженню антикризової стратегії (оперативних заходів, програм, планових завдань), визначити обсяг ресурсів необхідних для подолання кризового стану [13, с. 6–12].

За усієї привабливості і простоти методики, яка базується на розрахунку фінансових коефіцієнтів, можливість її практичного застосування стикається з необхідністю визначення обсягів ресурсів та часу, необхідних для подолання кризових явищ, а найважливіше обсягів реальних джерел фінансування. А це залежить від глибини кризи, форми власності та потребує урахування виробничо-господарських можливостей підприємства.

На важливість і необхідність попереджувальної роботи, яка повинна проводитися на підприємстві з метою діагностики фінансово-економічного стану, розпізнавання загроз і можливостей кризи вказує у дисертації Ю.О. Терлецька. Автором пропонується власна структура діагностики, яка передбачає: попередню діагностику; розробку збалансованої системи показників діяльності; діагностику підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів; моніторинг поточного стану; визначення рівня фінансово-економічної стійкості; розробку відповідних заходів антикризового управління [14, с. 7].

За складної архітектоніки запропонованого автором процесу антикризового менеджменту, що включає, як основний важливий етап – попереджувальну діагностику кризи, антикризове управління вона зводить до способів фінансового оздоровлення підприємства. Що стосується відділу кризового попередження, який пропонує автор створити на підприємстві, то це приведе до збільшення витрат на управління, в той час, як питання платоспроможності це прерогатива фінансового відділу підприємства. А от залучення консультантів для малих підприємств, які б постійно слідкували за платоспроможністю та розробляли відповідні заходи для усунення кризових станів і симптомів, на нашу думку може виявитися дуже дорогим заходом.

Професор А.М. Стельмашук пропонує для діагностики фінансового стану підприємства використовувати фінансові коефіцієнти: абсолютної платоспроможності, поточної платоспроможності, коефіцієнт автономії, вибір яких залежить від рівня (поточного або майбутнього) загрози банкрутства. Для визначення здатності уникнення загроз банкрутства, автор рекомендує метод інтегральної оцінки загроз банкрутства (модель Альтмана та Спрингейта), для визначення факторів та ступеня їх впливу на фінансовий стан підприємства – кореляційні моделі, для визначення глибини кризового стану та недопущення збиткової господарської діяльності – розрахунок точки беззбитковості [15, с. 136–146].

Ю.П. Макаренко підкреслює, що система антикризового управління – це специфічним чином перетворена система менеджменту, яка має ряд

підсистем: діагностики фінансового стану й оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства; інвестиційної політики; управління персоналом; виробничого менеджменту і ліквідації підприємства. Антикризове управління він розглядає як систему управління, створену з метою фінансового оздоровлення економічного суб'єкта, що складається з елементів і функціонує відповідно до встановлених принципів та враховує масштаби, форми, зміст, причини і наслідки кризи.

Запропонована автором система антикризового управління складається з підсистеми антикризової реорганізації для підприємств, які мають достатній ресурсний потенціал і в свою чергу включає підсистеми аналізу кризової ситуації, планування, фінансового оздоровлення, організації процесу антикризового управління, обліку і контролю, мотивації і регулювання та підсистеми антикризової ліквідації для збиткових підприємств [16, с. 4–5].

У зв'язку з тим, що дослідження у сфері антикризового управління використовують поняття «банкрутство» дуже слушним є визначення його у докторській дисертації Л.С. Ситник, яка розуміє під банкрутством реальну точку у життєвому циклі підприємства, зафіксовану юридично, що характеризується неможливістю ведення ним прибуткового бізнесу.

Ми поділяємо точку зору автора на те, що не можна ототожнювати кризове становище підприємства (різної глибини), яке часто вимірюють його платоспроможністю з «банкрутством» яке у юридичному сенсі має досить певне визначення і характеризується ситуацією, коли зобов'язання підприємства не покриваються всіма можливими джерелами фінансування.

Л.С. Ситник була запропонована: «Багатофункціональна та багатокомпонентна» система антикризового управління підприємством, яка складається з організаційного, економічного, виробничо-технічного і інвестиційного блоків, у межах яких розробляється програма фінансової стабілізації підприємства; система показників для діагностики банкрутства (коефіцієнт Бівера, рентабельність активів, фінансовий леверидж, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом, коефіцієнт покриття); оціночні показники ознак загрози банкрутства (рівень і тенденції прибутковості обороту і капіталу, обсяги збитків за ризиковими подіями, обсяг і рівень штрафних санкцій, рівень фінансового важеля); оціночні показники спроможності підприємства до виходу з кризи (коефіцієнт зростання обсягів діяльності, рівня прибутку, потенціально залучення запозичень, рівень можливої економії ресурсів,

інтегральний показник інвестиційної привабливості) [17, с. 11, 13, 18].

Останнім часом у сучасній економічній літературі велика увага дослідників приділяється використанню стратегічного підходу у антикризовому управлінні підприємством, який полягає у розробці відповідних стратегій на всіх стадіях кризи для забезпечення його стабільного стану або розвитку.

На необхідність формування механізмів стабілізації та показників, за допомогою яких можна попередити кризові процеси наголошує О.О. Шапурова. Нею виділяються: стадія зародження кризи та механізми її запобігання; стадії розвитку кризи та механізми стабілізації; стадія розширення і поглиблення кризи [18, с. 61–64].

Приваблива ідея створення механізмів стабілізації макроекономічної, галузевої та внутрігосподарської кризи на всіх її стадіях зводиться автором по суті до переліку факторів, що є причинами кризових явищ та загальним заходом для їх подолання. Критерії оцінки внутрігосподарської кризи підприємства, що пропонуються, не спроможні зафіксувати рівень (глибину) кризи, особливо на стадії її зародження. Можна погодитися з думкою автора відносно необхідності впровадження у практику підприємств відповідних механізмів запобігання кризових ситуацій на різних стадіях кризи, однак запропоновані запобіжні «механізми» не відповідають змісту цього терміну, вони являють собою запобіжні загальні фактори або заходи необхідні для попередження та подолання кризових процесів.

Висновки. Підприємство як економічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів, має структуру і організаційну спрямованість на досягнення мети створення і діяльності. Стан системи характеризується відповідними параметрами, які дозволяють оцінити спроможність системи досягати поставлені цілі. Нормальним (не кризовим) станом системи є стан, коли відхилення параметрів відповідають певним припустимим значенням, а взаємозв'язки між елементами системи стабільні і сталі. Кризовий стан системи настає, коли параметри, які характеризують її стан приймають недопустимі значення в наслідок впливу зовнішніх факторів та/або порушення внутрішніх взаємозв'язків між елементами системи, що виникають під впливом внутрішніх факторів. У тому чи іншому випадку система не може нормально функціонувати, тобто мета створення (існування) системи не досягається.

Таким чином, кризовий стан системи, це такий граничний стан

після якого система або не спроможна існувати у старих взаємозв'язках, тому вона руйнується, або повинна бути змінена структурно і організаційно таким чином, щоб у змінених умовах відтворити свою цілісність і взаємозв'язки.

На нашу думку, з позиції концепцій збереження капіталу і вартісно-орієнтованого управління граничним станом можна вважати такий, коли операційний прибуток підприємства на кінець року буде дорівнювати вартості використання капіталу. Зниження темпів росту результативності діяльності свідчить про наявність кризових ознак та потребує ретельного аналізу.

Стадіями кризового стану можна вважати: передкризову, яка характеризується зниженням обсягів виробництва і прибутку та супроводжується зменшенням вартості підприємства; технічна неплатоспроможність, що характеризується незадовільною структурою балансу, ростом дебіторської заборгованості і супроводжується браком джерел формування запасів і витрат; банкрутство (санація) яке характеризується неспроможністю відповідати по своїм зобов'язанням і супроводжується або ліквідацією підприємства, або його санацією.

Отже, з огляду на тлумачення поняття та підходів до антикризового управління результативністю підприємства на нашу думку є доцільним його уточнення.

Антикризове управління – складова безперервного процесу управління підприємством, призначене для діагностики глибини кризи, запобігання кризових ситуацій та виходу з кризи шляхом застосування специфічних підходів, механізмів, методів і заходів відповідних меті їх подолання на кожній стадії кризового стану.

Результати проведеного дослідження указують на різноманітність підходів до антикризового управління підприємством в залежності від стадії кризи та життєвого циклу підприємства, неоднозначності показників, які характеризують діяльність та фінансовий стан підприємства та що найменше дослідженою ділянкою, якій бракує теоретичних підходів і практичних методик є антикризове управління на передкризовому етапі.

Під антикризовим управлінням результативністю на передкризовому етапі ми розуміємо управління через систему структурованих показників результативності, яке спрямоване на збалансованість цільових (результативних) показників і стабілізацію взаємозв'язків підпорядкованих досягненню мети діяльності, через наявні

важелі і організаційно-технічні заходи які включають детальну розробку бюджетів потреби в ресурсах і заходів, орієнтованих на досягнення результативності діяльності для запобігання кризового (нестабільного) стану.

1. Садеков А.А. Управление предприятия в условиях кризиса: [монография] /А.А. Садеков, В.В.Цурик. – Дон.ГУЭТ, 2006. – 178 с.
2. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: [навч. посібн.] / І.Ф.Комарницький, Ю.О.Терлецька. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 248 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч.посібн.] / В.О.Василенко. –К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Шпакович В.В.Підвищення ефективності системи управління підприємством у контексті розробки антикризових заходів / В.В.Шпакович //Формування ринкових відносин в Україні. - Збірник наукових праць НДЕІ, №4 (107). – 2010. – С. 139–143.
5. Мендведев С.Ю. Методические основы антикризисного управления предприятием: дис. на соискание степени канд. экон. наук: 08.00.30 «Экономика предпринимательства» / Мендведев Сергей Юрьевич; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 2000. – 134 с. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eup.ru/Documents/2004-07-19/2E49A.asp>
6. Уткин Э.А. Риск-менеджмент: [учебн.] / Э.А.Уткин. - М.:ТАНДЕМ: ЭКМОС,1998. – 288с.
7. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: [навч.посібн.] / В.П.Мартиненко. – К.: Центр навч.л-ри, 2006. – 328 с.
8. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: [підруч.]/А.М. Штангрет. – Львів: Українська академія друкарства, 2008. – 396 с.
9. Літвін Н.М. Антикризове управління підприємствами в країні з перехідною економікою: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. экон. наук: спец. 08.02.03 «Организація управління, планування і регулювання економікою» / Літвін Наталія Миколаївна;Київ, Київ. нац. ун-т ім.Т.Г.Шевченка. – К, 2004. – 21 с.
10. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса:[монография] /А.А.Садеков, В.В.Цурик. – Донецк: Дон ГУЭТ, 2006. – 178 с.
11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А.Бланк. – Т.2. – К.: Ника-Центр, 1999. – 512 с.
12. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття ступеня канд.екон.наук:спец. 08.06.01 «Економіка, організація управління підприємствами» / Гайворонська Юлія Євгенівна. – К.: Київ. нац.транспорт. ун-т, 2006. – 19 с.
13. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством: автореф.дис. на здобуття вченого ступеня канд.екон.наук: спец.08.06.02 « Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Проскура Олена Юрійвна. – Харків: Харківський дер.екон. ун-т, 2002. – 18 с.
14. Терлецька Ю.О. Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (оброблення деревени та виробництво виробів з деревени)» / Терлецька Юлія Олегівна. – Ужгород: Ужгород. нац. ун-т, 2008. – 23 с.

15. Стельмашук А.М. Діагностичне забезпечення антикризового управління підприємством / А.М. Стельмашук // Інноваційна економіка. – № 1. – 2009 [11]. – С. 136–146.
16. Макаренко Ю.П. Використання системи антикризового управління до переходу до інвестиційної активності / Ю.П. Макаренко // Інвестиції: практика та досвід. – № 2. – 2008. – С. 3–7.
17. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. автореф. дис. на здобуття вченого ступеня докт.екон.наук: спец.08.02.03 «Організація, управління, планування та регулювання економіки» / Ситник Людмила Степанівна. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України. – 2002. – 32 с.
18. Шапурова О.О. Механізм стабілізації кризи на підприємствах / О.О. Шапурова // Інвестиції: практика та досвід. – №4. – 2009. – С. 61–64.