

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішня економічна наука не опрацювала єдиного поняття сутності антикризового управління в економічному середовищі. Деякі сучасні автори акцентують увагу на зниженні негативних факторів кризи, інші концентрують увагу суто на методах своєчасної діагностики. Стратегічний характер та системність заходів, посилення позицій підприємства, нарощування конкурентних переваг можуть стати джерелом успішності у боротьбі із кризою. В представленій статті розглядаються актуальні підходи до формування стратегії антикризового управління, розкрито проблеми розвитку антикризового управління на підприємствах промисловості, представлена авторська трактовка поняття та формування стратегії антикризового управління в сучасних економічних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, криза, фактори кризи, діагностика, банкрутство, загрози, елементи, ризики, стратегія, система, фактори.

Ясинский Владимир

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В настоящее время экономическая наука не выработала единого понятия сущности антикризисного управления в экономической среде. Некоторые современные авторы акцентируют внимание на снижении негативных факторов кризиса, другие концентрируют внимание исключительно на методах своевременной диагностики. Стратегический характер и системность мероприятий, усиление позиций предприятия, наращивание конкурентных преимуществ могут стать источником успешности в борьбе с

кризисом. В представленной статье рассматриваются актуальные подходы к формированию стратегии антикризисного управления, раскрыты проблемы развития антикризисного управления на предприятиях промышленности, представлена авторская трактовка понятия и формирования стратегии антикризисного управления в современных экономических условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, факторы кризиса, диагностика, банкротство, угрозы, элементы, риски, стратегия, система, факторы .

Yasinsky Vladimir

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY AND TACTICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Economic science has not yet developed a common understanding of the essence of crisis management in the economic environment. Some authors emphasize on reducing the negative consequences of the crisis, others urge to reflect on early diagnostics. Strategic nature of remedies, strengthening the company's position and competitive advantages may be the keys to success. The article examines topical approaches to crisis-proof management, discloses the problems of crisis-proof management development at industrial enterprises, and presents the author's understanding of the crisis-proof management essence and its interpretation in the new economic.

Keywords: crisis-proof management, crisis, crisis factors, diagnostics, bankruptcy, factors, elements, risk, threat, strategy, system, factors.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день економіка України перебуває в стадії початкових реформ, якій притаманні риси формацій «старого режиму» управління, які морально застаріли та фізично не вписуються в ситуаційну модель майбутнього розвитку та перспективи Європейської інтеграції політичних та економічних систем. Формування та побудова сучасних ринкових відносин на базі різноманіття форм власності, права кожного суб'єкта господарювання

самостійно приймати виважені, але ризиковані рішення для отримання додаткового підприємницького доходу, вимагають впровадження відповідно більш сучасного та в свою чергу складного механізму управління підприємствами, який буде забезпечувати ефективну і більш прогресивну форму господарювання. Головним важелем в формуванні нових економічних відносин повинна стати конкуренція, яка за загальноприйнятим поняттям є рушійною силою розвитку ринкових відносин.

В умовах транзитивної економіки організації зіштовхнулися з високим ступенем невизначеності розвитку подій і такими ж несподіваними впливами зовнішнього середовища на підприємства, змушуючи їх динамічно функціонувати і пристосовуватися до факторів зовнішнього впливу. Дотепер, через нерозвиненість наукового передбачення, на кризу реагували тільки за її появою, а іноді, що гірше, тоді, коли надзвичайна ситуація ставала реальністю і назрівала катастрофа.

Ціллю даної статті є розробка теоретико-методологічної та методичної концепції застосування розробленої стратегії та структурних складових заходів антикризового управління на промислових підприємствах України, на підставі розробленого на її основі власного підходу до визначення сутності проблеми.

Виклад основного матеріалу досліджень. Загальноприйнятною та об'єктивною закономірністю ринкової економіки є циклічність розвитку. Кожний конкретно визначений цикл закінчується спадом, або іншими словами – кризою. Так, Українська економіка за час незалежності країни вже тричі перебувала в доволі глибоких економічних кризах (по роках початку криз: 1998, 2008, 2014). Остання криза ускладнюється окрім економічних чинників ще й доволі складною політичною ситуацією в країні, пов'язаною з проведенням АТО та як наслідок значними витратами на оборонну сферу. Одним з шляхів подолання негативних явищ в економіці України є зміна суті, стилю, мотивів управління підприємствами, введення в дію ресурсу підприємливості керівників підприємств, іншими словами - перехід до підприємницької моделі антикризового управління.

Банкрутство – обов'язковий, притаманний ринку механізм перерозподілу капіталу, структурної перебудови економіки країни,

який, з одного боку, в цілому сприяє підвищенню ефективності ринкової економіки, а з другого – створює значні проблеми суб'єктам господарювання. Якщо говорити мовою закону, під неспроможністю (банкрутством) підприємства розуміється нездатність задовольняти вимоги кредиторів із оплати товарів, включно з нездатністю забезпечити обов'язкові платежі в бюджети різних рівнів, у зв'язку з перевищенням зобов'язань боржника над його майном або у зв'язку з незадовільною структурою балансу боржника. Де-факто ознакою банкрутства є призупинення розрахунків взагалі, коли підприємство не забезпечує чи явно нездатне забезпечити виконання вимог кредиторів протягом певного часу, але де-юре банкрутство настає після визнання факту неспроможності арбітражним судом або, після офіційного оголошення про неї, боржником при його добровільній ліквідації.

На сьогодні в законі передбачено реорганізаційні та ліквідаційні процедури, а також мирову угоду, які ліквідовують підприємство-банкрут. Причому мирова угода є оптимальним варіантом, при якому, так би мовити, і вовки (кредитори) ситі, і вівці (боржник) цілі. Використання останніми методів антикризового управління підприємствами як альтернативи банкрутству дозволяє забезпечити ефективність і стабільність їх життєдіяльності в складних ситуаціях [7].

У розвитку будь-якої організації існує ймовірність настання кризи. Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад). Отже, будь-яке управління повинно включати заходи антикризового управління, мати арсенал заходів для унеможливлення кризи ще на стадії її зародження. В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління.

Так, за загальноприйнятою концепцією, формування економічних стратегій антикризового управління проводиться у кілька етапів:

- аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин кризи;
- аналіз стану підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації;
- перегляд місії та системи цілей підприємства [2].

В процесі дослідження проблеми проведено системний аналіз антикризових стратегій управління промисловими підприємствами різних авторів, що представляють різні економічні школи, підхід вимагає визначення конкретної стратегії, що буде відповідати реаліям конкретно визначеної кризової ситуації на підприємстві.

Антикризове управління, як усяке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Але специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології (алгоритму).

Технологія (алгоритм) антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

На підставі вище визначеного та з урахуванням специфіки господарювання виробничих підприємств в Україні постає необхідність в системному (комплексному) поєднанні заходів. Так, апробована технологічна схема (алгоритм) антикризового управління складається з п'яти етапів, що характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, - оптимальний варіант виходу підприємства із кризової ситуації (передбачуваної чи вибухової).

Далі наведено алгоритм дій щодо запропонованої антикризової стратегії:

1. Організаційний етап. На першому етапі необхідно створити спеціалізовану групу фахівців (антикризовий директорат), що врахує всі специфічні напрямки життєдіяльності підприємства. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Антикризовий директорат повинен очолювати керівник, який фактично, бере на себе всю відповідальність за розробку та впровадження всіх антикризових заходів. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка і т.д. Слід зазначити, що передові закордонні фахівці з антикризового менеджменту радять наймати окремі організації, що спеціалізуються на формуванні та впровадженні

антикризових заходів, особливо на промислових підприємствах, так як саме вони більш вражені під час кризи. Нажаль, в наших умовах господарювання даний захід практично не має застосування в зв'язку з тим що по-перше, він є доволі коштовним, а по-друге – майже відсутня інфраструктура подібних організацій, за винятком закордонних. Тому слід вважати, що на даному етапі з врахуванням визначених факторів, група буде формуватися із власних фахівців (робітників підприємства). Структура групи повинна відображати всі напрямки діяльності підприємства, на погляд автора обов'язково в структурі групи повинен бути спеціаліст енергетичного сектору підприємства, так як енергоощадливість це додаткові конкурентні переваги в ціні товару.

2. Етап поглибленого аналізу і діагностики глибини ураження господарства підприємства. На другому етапі головну увагу слід приділити всебічному та ретельному аналізу фінансово-господарського стану підприємства з висновковим визначенням «проблемних ланок» підприємства. Обов'язково необхідно провести аналіз можливостей, ресурсів і ризиків - SWOT-аналіз (Strength - сила; Weakness - слабкість; Opportunity - можливості; Threat - загрози) [3], що дасть більш широке розуміння глибини кризових явищ на підприємстві. Обов'язково слід проводити аналіз достатності грошових засобів підприємства, як окрему складову аналізу, тому що на наступному етапі даний аналіз послугую основою для складання зведеного антикризового бюджету підприємства.

Існують різні методи визначення суми коштів, що надходять на підприємство в певно визначеному періоді: уточнений (аналітичний); укрупнений; експрес-метод. Бажано використовувати всі наведені методи, але експрес-метод найменш трудомісткий. Він заснований на використанні звітних даних підприємства. Оцінюються тільки грошові кошти, що надходять у вигляді виручки за реалізовану промислову продукцію підприємства (наприклад для промислового підприємства рахунок 70: субрахунки 701 «Дохід від реалізації готової продукції» і 703 «Дохід від реалізації робіт, послуг»). Як приклад, формула визначення може мати наступний вигляд:

$$D_{nl} = (OP_{nl} : OP_{cp}) \times D_{cp} - A_{пол} + A_{пол, cp}, \quad (1)$$

де Дпл – грошові кошти, що надходять на підприємство у вигляді виручки від реалізації продукції в визначений періоді, грн. (тис.грн.);

Дср – грошові кошти (середнє значення), які надходили на підприємство у вигляді виручки від реалізації продукції в періоді, рівному плановому, в останні періоди (наприклад – роки), грн. (тис.грн.);

ОПпл – обсяг продукції, що відвантажується покупцям в плановому періоді, грн. (тис.грн.);

ОПср - середній обсяг продукції, що відвантажується покупцям в період, що дорівнює плановому, в останні роки, грн. (тис.грн.);

Апол – аванси, отримані від покупців і замовників у попередньому періоді, грн. (тис.грн.);

Апол.ср - середня величина авансів, одержуваних у період, що дорівнює плановому, в останні роки, грн. (тис.грн.) [1].

Також особливу увагу слід приділити поглибленому аналізу структури кредиторської та дебіторської заборгованостей. При необхідності, розробити програму реструктуризації кредиторської заборгованості та узгодити її з найбільш впливовими кредиторами підприємства.

Заходи фінансового оздоровлення, спрямовані на реструктуризацію кредиторської заборгованості підприємства, у тому числі і простроченої, можуть передбачати такі процедури:

- відстрочення та розстрочення платежів;
- залік взаємних платіжних вимог (взаємозалік), що є доволі вигідною процедурою, як для підприємства так і для кредитора, швидка і найменш болісна;
- переоформлення заборгованості у вигляді позики;
- продаж боргових зобов'язань;
- переклад короткострокових зобов'язань в довгострокові;
- погашення заборгованості за допомогою передачі кредитору майна боржника (в більшості випадків ця процедура є не вигідною для підприємства та використовується в крайніх випадках);
- списання заборгованості;
- погашення заборгованості за допомогою відчуження майна боржника (найбільш критична процедура для підприємства, тому що

підприємство втрачає або частину території або частину основних засобів, що негативно вплине на розвиток в майбутньому) [4].

Також необхідно зазначити, що аналіз повинен охоплювати всі життєво важливі ключові напрями господарювання підприємства, але він повинен бути розроблений в дуже стислий час.

3. Етап розробки антикризового пакету заходів та початок їх впровадження. На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру. На підставі зібраної вихідної інформації (2-й етап стратегії) про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей, розробляється пакет антикризових заходів в вигляді чітко виваженого алгоритму дій (програми). Програма обов'язково повинна включати направлені ситуаційні протоколи та розроблені на їх основі заходи, мати чітко визначену фінансову оцінку (підтримку) в різних варіаціях реалізації програми. Ще одне визначення, яке можливо дати наведеній вище програмі – це комплекс ретельно розроблених планів на оперативний та бізнес період.

Планування – це стратегія та заходи прогнозування і попередження банкрутства. Документальна довгострокова стратегія закріплюється в бізнес-планах, а середньо-термінова і оперативна - в оперативних планах. Антикризове планування передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його конкурентоспроможність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. На основі мікроекономічного підходу до генезису підприємства при плануванні необхідною умовою є прогноз ресурсного потенціалу в умовах його обмеженості [5].

Тут слід звернути увагу на ще одну принципово важливу обставину: поєднання стратегії і тактики антикризового управління.

Складність цієї проблеми полягає у тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, направлені на запобігання кризі, повинні бути ухвалені і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став необоротним. З другого боку, рішення, що приймаються на ранніх стадіях, базуються, як правило, на вельми слабких і тому не завжди

достовірних сигналах про виникнення неблагополучних тенденцій [2].

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, ухвалюються на основі повнішої і точнішої інформації, що відображає актуальний (за станом на даний момент) стан виробничої системи. Проте часу для корінної перебудови діяльності фірми з метою запобігання кризі або дуже мало, або немає зовсім. У цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи по недопущенню кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, направлені на вихід з кризи, яка вже наступила.

Графічно поєднання стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління може бути представлено у вигляді областей запобігання, недопущення і виходу з кризи (рис.1).

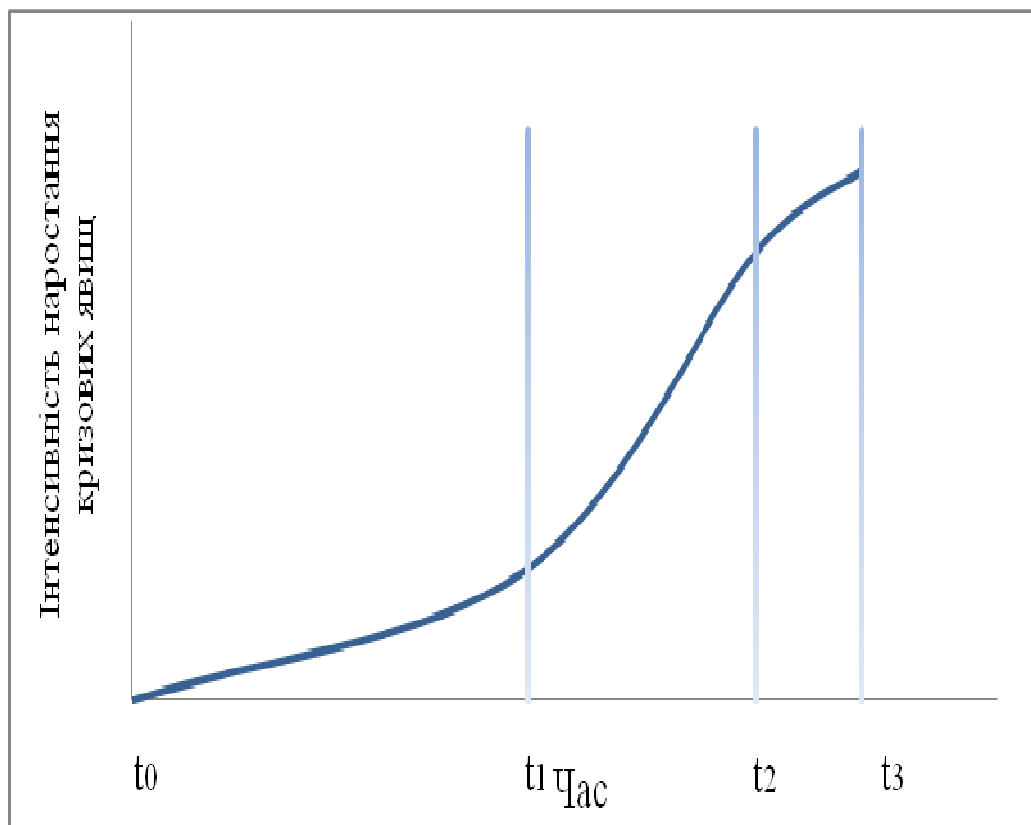


Рис.1 Інтенсивність наростання кризових явищ:

$[t_0, t_1]$ - область стратегічних рішень по запобігання кризовому стану;

$[t_1, t_2]$ - область надзвичайних тактичних рішень по недопущенню кризового стану;

$[t_2, t_3]$ - область тактичних рішень по недопущенню кризового стану;

t_0 - момент вибору місії фірми [6].

В області $[t_0, t_1]$ інтенсивність наростання кризових явищ мала, що може викликати неадекватну реакцію керівництва виробничої системи (ВС) на слабкі сигнали про виникнення неблагополучних тенденцій в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Інакше кажучи, на ці сигнали просто не звернуть уваги, мотивуючи це необхідністю рішення найважливіших сьогоденних задач по виконанню місії підприємства. У області $[t_1, t_2]$ відбувається кумулятивне наростання інтенсивності негативних дій, що ведуть до швидкого банкрутства фірми. У області $[t_2, t_3]$ знайдений фактичний кризовий стан, в яке потрапила фірма. Цей висновок зроблений на основі аналізу чергового балансу фірми, фіксує стан неспроможності (банкрутства) фірми.

Реальне втілення описаного процесу можливе лише при організації постійного спостереження за чинниками стану фірми і мережами, що характеризують “канали зв'язку” між початковими і завершальними економічними явищами в механізмі виникнення кризового стану. Перш ніж знайти показники, що оцінюють стан фірми, потрібно конкретизувати зміст “сигналів”, що піддаються в оцінці.

Необхідно визначити необхідність та своєчасність проведення антикризових заходів. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів.

Всі заходи повинні бути чітко визначені та мати конкретний час їх впровадження, визначену суму фінансової підтримки заходу. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, або стане неможливим.

Головною рисою даного етапу стратегії є складання антикризового бюджету витрат та доходів. Цей бюджет складається на певний та чітко визначений період, наприклад на квартал (або рік), період на підставі діагностичних даних та глибини кризи встановлює

спеціалізована група фахівців, але обов'язково тривалі терміни бюджету розбивати на більш малі (тиждень, місяць, квартал). Бюджет повинен буди реальним, тобто побудованим на достовірних даних і відображати чітко уявлення щодо життєдіяльності підприємства в перспективному періоді. Головна риса та відмінність антикризового бюджету – це тотальне скорочення витрат на всіх ланках та всіх рівнях. В більшості випадків, на жаль, даний бюджет включає і досить антисоціальні заходи, тому що скорочення витрат впливає рівень заробітної плати, тривалість робочого тижня, іноді скорочення штату, особливо адміністративного, скорочення соціальних заохочень і т.д., але додає можливості перенаправити вивільнені кошти в обіг підприємства.

Загальні напрямки антикризової програми, як приклад, можуть бути наступними:

- підвищення мобільності капіталу підприємства;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску відповідної продукції;
- зміна форми власності;
- зміцнення бюджетної дисципліни;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- створення системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- розробка ефективної системи мотивації персоналу;
- впровадження інновацій в усіх сферах діяльності підприємства;
- інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємництва;
- створення нових і трансформація існуючих організаційних форм управління на всіх рівнях;
- диверсифікація виробництва;
- реструктуризація та реінжиніринг підприємства;
- банкрутство підприємства (розглядається автором тільки в контексті дієвого методу пошуку ефективного власника).

Ще один напрямок, який обов'язково повинен розглядатися в контексті пакету антикризових заходів – це реструктуризація.

Мета повного технічного, економічного і фінансового реструктурування - підвищення ефективності роботи підприємств. У

практиці реструктуризації промислових підприємств використовуються такі інструменти, як виділення окремих підрозділів в якості незалежних виробничих одиниць (що дає більшу економічну та господарську свободу в діяльності) і передача їм функцій самостійного управління, злиття з іншими підприємствами або навіть повна ліквідація. Слід відмітити, що реструктуризацію не можливо використовувати лише в формі лоскутно-фрагментальної спроби виправити справи підприємства (перш за все фінансові). Як інструмент (або засіб) реалізації стратегічного управління підприємством, за допомогою реструктуризації представляється можливим провести комплексні, кардинальні перебудови як внутрішнього стану підприємства, так і забезпечити його конкурентоздатність в оточуючому ринковому господарстві [4].

Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності, відбувається перехід до наступного кроку. Етап реалізації антикризового пакету заходів (програми) та оцінка їх виконання. На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації, здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні. Так, всі перелічені вище етапи потребують постійного моніторингу та оцінки (аналізу) якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. На даному етапі необхідно розглянути декілька моделей ймовірності розвитку ситуацій.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких виконані рішення чи отримані результати відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто, у роботі підприємства намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень. На цьому етапі перевіряється доцільність проведення

подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що полягає у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

У випадку, коли технологія (алгоритм) антикризових заходів виконані та є суттєві зміни у зовнішній ситуації, виникає необхідність адаптації до умов, що змінилися на ринку. Для виходу організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

У разі, коли ситуація не змінилася, або навіть погіршилась, постає необхідність провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема, можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства (тільки, як крайня міра для забезпечення подальшого існування підприємства).

Етап виходу з кризи та прогнозування діяльності на перспективний період. На заключному, п'ятому етапі, для даної технології (алгоритму) антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, тобто унеможливлення рецидиву кризи на підприємстві, що дасть змогу повноцінного економічного відновлення потенціалу підприємства. Постає необхідність постійного та об'ємного прогнозування діяльності на перспективний період (тиждень-місяць-квартал), що забезпечить в майбутньому більш стійкі позиції на ринку, дасть можливість підготуватися до кризи і мінімізувати її наслідки.

На всіх визначених етапах побудови та впровадження антикризової стратегії вела відповідальність полягає на керівника групи фахівців, в більшості випадків це керівник підприємства, або головний інвестор. Керівник постійно повинен вести моніторинг та контролінг всіх процесів та при необхідності своєчасно корегувати реалізацію обраних заходів в напрямку та часі.

Висновки. Роблячи підсумки, можливо привести наступне визначення: «Профілактику кризових явищ в економіці підприємства треба починати проводити з початку його заснування». У статті розглянуто індивідуальний підхід автора до визначення основ застосування та впровадження антикризової стратегії управління промисловим підприємством та узагальнено загальні тлумачення проблеми. Запропонована стратегія представлена в концепції

формування технології (алгоритму) антикризових заходів (пакету заходів) управління на підприємстві, що об'єднало декілька напрямків дослідження.

Подальші дослідження будуть спрямовані на апробацію та адаптацію наведеної стратегії на підприємствах більш широкого загалу (не тільки однієї галузі виробництва) з ціллю отримання універсальності та системності в її застосування. Також особливу увагу буде приділено оцінці механізму успішності запропонованих заходів антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Література

1. Бланк И. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. Бланк. – К. Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

3. Дорошук Г.А., Дащенко Н.М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Г.А. Дорошук. – Львів: Новий світ, 2000. – 332 с.

4. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А.И. Ковалев. – К.: Аврио, 2008. – 368 с.

5. Кожанова Е.Ф., Отенко И.П. Экономический анализ: уч. пособ. / Е.Ф. Кожанова, И.П. Отенко – Х.: ИД “ИНЖЕК”, 2003. – 208с.

6. Штангрет А.М., Копитюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копитюк – К.:Знання, 2007. – 335 с.

7. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" (у редакції Закону України від 22.12.2011 № 4212-VI) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

1. Blank Y. Antykryzysnoe fynansovoe upravlenye predpnyatyem / Y. Blank. – К. Эл'га, Nyка-Tsentр, 2006. – 672 s.

2. Vasylenko V.O. Antykryzove upravlinnya

pidpryyemstvom: navch. posib. / V.O. Vasylenko. – Vyd. 2-he, vypravl. i dop. – Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, 2005. – 504 s.

3. Doroshuk H.A., Dashchenko N.M. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib. / H.A. Doroshuk. – L'viv: Novyy svit, 2000. – 332 s.

4. Kovalev A.Y. Upravlenye restrukturyzatsyey predpryyatyya: monohrafiya / A.Y. Kovalev. – K.: Avryo, 2008. – 368 s.

5. Kozhanova E.F., Otenko Y.P. Экономический анализ: uch. posob. / E.F. Kozhanova, Y.P. Otenko – Kh.: YD “YNZhEK”, 2003. – 208s.

6. Shtanhret A.M., Kopytyuk O.I. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib. / A.M. Shtanhret, O.I. Kopytyuk – K.: Znannya, 2007. – 335 s.

7. Zakon Ukrayiny "Pro vidnovlennya platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannya yoho bankrutom" (u redaktsiyi Zakonu Ukrayiny vid 22.12.2011 # 4212-VI) [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

Рецензент: Ковальов А. І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету

30.12.2015