

УДК 338.24.01

Жилякова О.В.

старший викладач

Харківського державного університету харчування та торгівлі

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ КАТЕГОРІАЛЬНИЙ ВИМІР**

Обґрунтовано необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств. Досліджено основні підходи до трактування сутності категорії «антикризове управління» в сучасному науковому полі: визначено переваги, недоліки, основні розбіжності та акценти у баченнях науковців. Охарактеризовано основні моделі антикризового управління підприємством залежно від фази кризи та умови їх реалізації.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, симптоми, наслідки, моделі.

**Жилякова Е.В. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННОЕ КАТЕГОРИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ**

Обоснована необхідність антикризисного управления в современных условиях хозяйствования предприятий. Проанализированы основные подходы ученых к определению сущности категории «антикризисное управление» в современном научном поле: определены преимущества, недостатки, основные расхождения и акценты во взглядах ученых.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, симптомы, последствия, модели.

**Zhilyakova E.V. CRISIS MANAGEMENT: MODERN CATEGORICAL MEASUREMENT**

The necessity of crisis management in the contemporary economy enterprises. Scientists analyzed the main approaches to the definition of the category of "crisis management" in the modern scientific field: the advantages, disadvantages, the main differences and accents in the views of scientists.

**Keywords:** crisis, crisis management, symptoms, consequences, resistance.

**Постановка проблеми.** У діяльності будь-якого суб'єкта господарювання мають місце певні переломні моменти – кризові ситуації (обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками). З метою нейтралізації або пом'якшення впливу кризових ситуацій виникає необхідність впровадження дієвих механізмів антикризового управління. Слід зазначити, що проблема подолання та врегулювання кризи актуальна не тільки в умовах глобальної економічної кризи, коли масштаби актуальності антикризового управління суттєво зростають. Високий рівень антикризової готовності підприємства є гарантом збереження конкурентних переваг, оперативного реагування на динамічні й нестабільні умови діяльності, своєчасного подолання будь-яких невідповідностей фінансово-господарських параметрів параметрам бізнес-середовища, високої спроможності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Для своєчасного попередження настання кризової ситуації та її несприятливих наслідків, сучасне підприємство повинно завчасно визначати перелік можливих негативних змін та впроваджувати у свою діяльність антикризове управління. Саме антикризове управління є ефективним інструментом, завдяки якому вітчизняні підприємства можуть своєчасно оновити і впровадити нові, більш ефективні процедури управління, здійснити трансформацію та коректування діючих бізнес-моделей, що є гарантом утримання конкурентних позицій на споживчому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Характерні для сучасних умов тенденції посилення світових кризових явищ та їх негативний вплив на діяльність суб'єктів господарювання, останнім часом привертають увагу до вирішення проблем антикризового управління підприємством все більшого числа як вітчизняних, так і закордонних науковців. Так, серед закордонних вчених, праці яких присвячені дослідженню питань антикризового управління, слід виокремити: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних науковців, антикризове управління досліджували: Т.Н. Беляцька, А.А. Биков, В.О. Василенко, А.Н. Войцеховська, А.Г. Грязнова, В.Я. Захаров, С.М. Іванюта, Л.О. Ліго-

ненко, Л.С. Ситник, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова та ін. Проте, попри різноманітну спрямованість публікацій теоретико-методологічного та прикладного характеру, в економічній літературі розуміння та застосування категорії «антикризове управління» неоднозначне і має суперечливий характер.

**Метою роботи** є дослідження підходів до трактування сутності категорії «антикризове управління» в сучасному науковому полі; визначення та характеристика основних моделей антикризового управління залежно від фази кризи.

**Виклад основного матеріалу.** Існування небезпеки виникнення кризової ситуації на будь-якому з життєвих етапів розвитку підприємств (особливо в умовах зростання рівня невизначеності політичних, економічних, соціальних та техніко-технологічних чинників) актуалізує значущість впровадження в діяльність кожного суб'єкта господарської діяльності системи антикризового управління. Разом з тим відсутність єдиного та загальноприйнятого понятійного апарату, який формує теоретичний базис системи антикризового управління, ускладнює процес її логічного формування та практичної реалізації.

Слід зазначити, що в економічній науці та практичній діяльності суб'єктів господарювання поняття «антикризове управління» почало використовуватися на початку 90-х років минулого століття. Саме в цей період з'явилась значна кількість публікацій, в яких було розглянуто різні аспекти зазначеного поняття. У більшості наукових праць при трактуванні сутності антикризового управління науковці акцентують увагу на ліквідації фінансової неспроможності підприємства. Сучасне антикризове управління містить не тільки заходи для виведення підприємства з кризи, але насамперед їх профілактику та попередження загрози банкрутства на ранній стадії.

Відповідно до розвитку економічної думки та практики господарювання підприємств, були сформовані різні підходи до визначення сутності категорії «антикризове управління».

Так, за визначенням В.О. Василенко, антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів

щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [6]. У цьому визначенні автор робить наголос здебільшого на питаннях подолання кризових процесів та своєчасного виявлення симптомів кризи. Проте залишається незрозумілим, які саме елементи потенціалу повинні бути задіяні та активізовані для реалізації означених заходів.

Більш конкретизоване визначення сутності категорії «антикризове управління» сформував колектив авторів [1], які визначають антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної системи. Антикризове управління, на думку науковців, є мікроекономічною категорією, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також включають у себе превентивні заходи з метою попередження появи ознак можливого банкрутства. Згідно з цим підходом антикризове управління являє собою певну систему, яка містить комплекс превентивних заходів щодо попередження кризи або протидії кризовим явищам. Проте антикризове управління не означає його реалізацію на підприємстві, лише коли з'явилися ознаки можливого банкрутства, оскільки сама тактика протидії банкрутству орієнтована тільки на поточний період діяльності та оцінку вірогідності настання банкрутства в найближчий період часу. На наш погляд, фінансовий аспект є лише однією складовою комплексної системи антикризового управління.

Фінансовий «наголос» при трактуванні сутності категорії «антикризове управління» робить також колектив авторів [23, с. 495], які зазначають, що антикризове управління – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства.

Заслуговує на увагу погляд А.Г. Грязнової, яка зазначає, що антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації 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 в основному власних ресурсів [7]. Безумовно, у процесі антикризового управління підприємством цільовий орієнтир повинен бути спрямований на попередження всіх небажаних для бізнесу явищ. Перевагою такого підходу є чіткість визначення змістовних ознак на кожному етапі управлінського процесу та акцентування уваги на необхідності використання всього наявного потенціалу. Разом з цим досить суперечливим є припущення автора про використання переважно власних ресурсів для ліквідації тимчасових ускладнень. Оскільки, наприклад, для ліквідації фінансових проблем на підприємстві можуть бути залучені зовнішні ресурси.

З'ясовуючи сутність антикризового управління Е.О. Уткін [20] визначає його «...як складовою загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання». На наш погляд, антикризове управління повинно включати

не тільки запобігання ситуації можливого ускладнення діяльності, а й охоплювати механізми управління підприємством в умовах кризи, а також заходи щодо виходу з неї.

Згідно з концепцією М. Мескона, антикризове управління – це «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією» [13]. Слід зазначити, що поза увагою науковця залишилася функція управління «контролінг», на основі якої виявляють слабкі сигнали кризи та здійснюють аналіз можливих їх наслідків [9].

В.С. Король визначає антикризове управління як здатність підприємства конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню [11]. Безумовно, здатність підприємства своєчасно реагувати на різного роду зміни в динамічних умовах господарювання є запорукою успішної діяльності, проте, на наш погляд, потребує уточнення, які саме зміни можуть загрозувати нормальному функціонуванню підприємства.

Слід погодитися з думкою професора Л.О. Ліго-ненко, яка наголошує на тому, що «виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості підприємств» [12]. Автор визначає, що «антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства». Об'єкт антикризового управління – це виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

На думку вчених С.Г. Беляєва, Г.З. Базарова, Л.П. Белих [3], під антикризовим управлінням треба розуміти сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника. Такому визначенню не вистачає певних переваг, оскільки антикризове управління повинно передбачати заходи із запобігання негативної фінансової ситуації.

У цьому контексті варто звернути увагу на трактування сутності категорії «антикризове управління» колективом авторів [14], які досить слушно зазначають, що «під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й на управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення».

А.Г. Грязнова вважає, що антикризове управління – це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси [7].

На думку професора Є.М. Короткова, «антикризове управління» – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використовувannya його чинників для подальшого розвитку [2].

Зупиняючись на різних баченнях сутності категорії «антикризове управління», слід звернути увагу на думку А.П. Ковальова, який, на відміну від інших науковців, під антикризовим управлінням розуміє комплекс заходів з діагностики кризи або механізм банкрутства [10] і не враховує методи антикризового управління на стадії розвитку кризи.

На думку Н.В. Родіонової [17], «антикризове управління» – це застосування до підприємства економічно і соціально виправданих профілактичних і оздоровчих процедур, спрямованих на покращення його конкурентоспроможності. Автор наголошує на необхідності розробки антикризової політики, під якою розуміє «генеральне спрямування діяльності керівництва підприємства, сукупність принципів, методів, форм організаційної поведінки, спрямованих на збереження, зміцнення і покращення фінансового і техніко-економічного стану підприємства, на формування механізму управління, який здатний вчасно реагувати на постійні зміни кон'юнктури ринку з урахуванням стратегії підприємства» [17].

На відміну від багатьох авторів, які пропонують заходи щодо криз фінансового характеру, Л.С. Ситник дає більш узагальнене визначення цьому поняттю, вона зазначає: «... антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його робітників щодо передбачення кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах» [18].

Е.С. Мінаєв розглядає антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [14]. У цьому трактуванні акцент зроблено на необхідності підтримки рівноваги в підсистемах «входу» та «виходу», що забезпечує стійкість системи до негативних «викликів» бізнес-середовища.

Н.В. Туленков [19] висловлює думку, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та безпеки кризових ситуацій. Науковець акцентує увагу на доцільності розгляду антикризового управління з позицій запобігання або пом'якшення кри-

зової ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства.

На думку ж А. Букреев, «сутність антикризового управління полягає в професійному управлінні, яке спрямоване на нейтралізацію найбільш небезпечних проявів кризи, стабілізацію діяльності підприємства, запобігання банкрутства шляхом оптимального використання ресурсів» [5]. Таке трактування не відповідає діалектичній логіці, а відображає окремі компоненти антикризового управління як явища. З діалектичних позицій, згідно з поглядами Г. Гегеля: «Сутність є... перше заперечення, яке представляє собою визначеність, завдяки якій буття стає лише наявним буттям або наявне буття – лише чимось іншим». Антикризове управління стає таким в силу наявності такого явища як «криза» [21].

У трактуванні авторів [16] антикризове управління можна охарактеризувати як вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Приведені характеристики є тими властивостями, які забезпечують можливість розробки і реалізації актуальної та результативної антикризової програми. Проте наведене визначення сутності категорії «антикризове управління» не дозволяє здійснити його ідентифікацію від будь-якого іншого виду управління, оскільки не містить будь-яких відмінних характеристик.

Як вважає Р.А. Попов, антикризове управління повинно характеризуватися в широкому і вузькому розумінні. У широкому – це загальна управлінська діяльність в організації з переведення її з нестійкого стану в рівноважний в умовах високого ступеня невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, у вузькому сенсі – це короткочасні управлінські дії в масштабах всієї організації або досить тривалі управлінські дії в одному її елементі, що знаходиться в перехідному стані або схильність до зміни якості [15, с. 101].

Таким чином багатоаспектність тлумачень категорії «антикризове управління», з одного боку, відображає інтенсивний розвиток термінологічного апарату в даному напрямку, а з іншого, свідчить про недостатню розробленість та наукову обґрунтованість досліджуваної категорії внаслідок постійної її трансформації відповідно до сучасних трендів розвитку економічної науки.

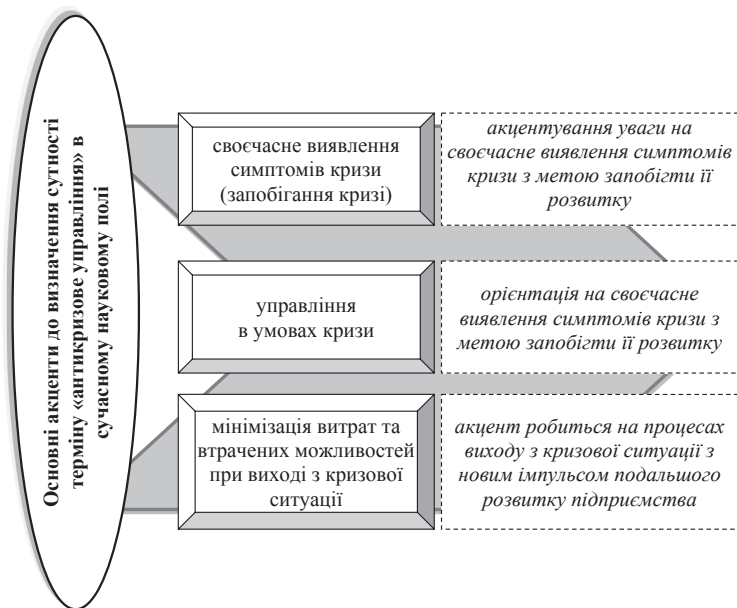
Таблиця 1

## Аналіз підходів до трактування сутності категорії «антикризове управління» у сучасному науковому полі

Поширені підходи при визначенні сутності категорії «антикризове управління»	Суперечності у трактуванні
1) розгляд антикризового управління як механізму банкрутства	Сучасне антикризове управління передбачає не тільки процедуру банкрутства, оскільки банкрутство є тільки одним з етапів антикризового управління (у песимістичному випадку). До того ж, відповідно до діючого законодавства України, «банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури» [8]. Наголос на «неспроможності» суперечить сутнісному розумінню цієї категорії, оскільки відповідно до словника української мови префікс «анти-» має загальне значення протилежності та вживається для творення слів зі значенням протилежності чому-небудь, у значенні «проти» [4, с. 49].
2) зведення антикризового управління виключно до фінансового аспекту діяльності та недопущення неплатоспроможності	Сучасне антикризове управління не може зводитися тільки до фінансового аспекту, оскільки окрім фінансових проблем, передумовами впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах, можуть бути також торгово-технологічні, маркетингові, економічні та інші проблеми.
3) застосування процедур антикризового управління лише на період подолання кризи	Сучасне антикризове управління передбачає не тільки заходи щодо виведення підприємства з кризи, оскільки антикризове управління насамперед орієнтоване на попередження або профілактику настання кризової ситуації на підприємстві.

Джерело: авторська розробка





**Рис. 1. Основні акценти у трактуванні сутності категорії «антикризове управління» вченими в сучасному науковому полі**

Джерело: визначено автором на основі узагальнення [1–3; 5–7; 9–20; 22; 23]

Про недостатню розробленість термінологічного апарату щодо категорії «антикризове управління», свідчать наступні основні суттєві розбіжності у баченнях науковців (табл. 1).

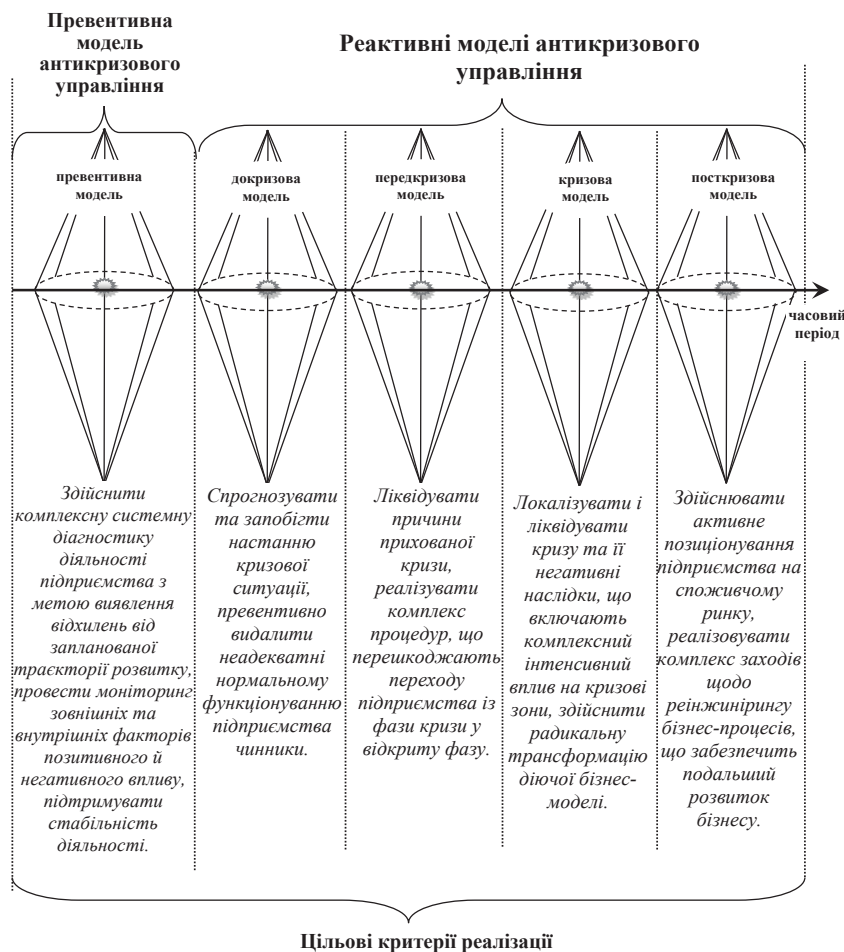
У той же час вивчення сучасних підходів до визначення сутності категорії «антикризове управління» дозволило визначити основні акценти (рис. 1).

Таким чином антикризове управління має комплексний характер, що виявляється у необхідності управління підприємством в різних умовах (від стабільних до екстремальних), сприяючи його руху до реалізації запланованих цільових орієнтирів.

Циклічність кризових явищ, яка характерна для сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств, змушує їх менеджмент приділяти підвищену увагу питанням необхідності формування дієвої системи антикризового управління. В умовах високої нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, система управління підприємством повинна бути орієнтована на прийняття рішень превентивного антикризового характеру, що істотно підвищує рівень їх адаптивності до кризових явищ. Враховуючи це, антикризове управління можна визначити як систему, яка включає п'ять моделей управління, кожна з яких має певні цільові критерії (рис. 2).

Наведені типи моделей антикризового управління підприємством (рис. 2) згруповані залежно від стабільності розвитку суб'єкта господарювання. При умові, коли підприємство розвивається стабільно і в його діяльності не мають місце прояви та загрози будь-якої зовнішньої або внутрішньої нестабільності, йому слід дотримуватися превентивної моделі антикризового управління. У випадку настання загрози порушення стійкого стану функціонування та негативного прояву дестабілізуючих факторів та її прогресивного розвитку, залежно від фази кризи, рекомендовано такі моделі антикризового управління: докризова, передкризова, кризова та посткризова.

**Висновки.** Таким чином, високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища; циклічність виникнення кризових явищ, що характерна для сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств; стратегічна орієнтація на розвиток відповідно до динамічних умов господарювання; гостра необхідність пристосуватися до «капризів» зовнішнього бізнес-оточення – все це обумовило підвищення інтересу науковців та практиків до вивчення проблем антикризового управління підприємством.



**Рис. 2. Комплекс моделей антикризового управління підприємством та цільові критерії їх реалізації**

Джерело: ідентифіковано автором

Проведене дослідження дозволило визначити наявність різних підходів до трактування сутності категорії «антикризове управління» у сучасному науковому полі, які не суперечать, а лише розширюють і синтезують проблематику антикризового управління підприємством. Аналіз розглянутих трактувань дозволив визначити, що антикризове управління в сучасних умовах динамічного ринку повинно охоплювати комплекс заходів щодо виявлення факторів, які впливають на порушення антикризової стійкості підприємства, їх профілактику, своєчасну діагностику, попередження і нейтралізацію, та спрямовані на досягнення цільових стратегічних орієнтирів та прогресивний розвиток підприємства.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, «твердого» становища на ринку та стійкого економічного стану за будь-яких політичних, економічних, соціальних ситуацій у країні. Арсенал стратегій кожного сучасного підприємства повинен містити антикризову стратегію, що обумовлено непередбачуваністю умов їх господарювання. Зважаючи на це, перспективами подальших досліджень є вивчення особливостей формування антикризової стратегії підприємства в динамічних умовах господарювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.И. Кошкин и др. – М. : ИНФРА-М, 1999. – Модуль 11. – 560 с.
2. Антикризове управління : навч. посібник / за ред. Є.М. Короткова. – М. : Інфра-М, 2000 – 431 с.
3. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. ; [под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина]. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
4. Білодід І.К. Словник української мови : в 11 т. / Білодід І.К., Бурачок А.А. та ін. – К. : Наукова думка, 1970. – 800 с.
5. Букреев А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев, И.В. Рощупкина. – Воронеж, 2006. – С. 19–20.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищих навч. закл. / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 504 с.
7. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова. – М. : Тандем : ЭкМОС, 1999. – 368 с.
8. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
9. Касымова Н.Б. Контроллинг как антикризисный инструмент управления группой компаний / Н.Б. Касымова, Н.А. Харитонова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – 2013. – № 4. – С. 90–94.
10. Ковалев А.П. Как избежать банкротства. – М. : Финстатинформ, 1996. – 92 с.
11. Король В.С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.06.02. – Л., 2001. – 20 с.
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – 800 с.
14. Минаев Е. С. Антикризисное управление / Е.С. Минаев, В.П. Панагушин. – М. : Приор, 1998. – 432 с.
15. Попов Р.А. Антикризисное управление / Р.А. Попов. – М. : Высш. шк., 2005. – 429 с.
16. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Х. : ХДЗУ, 2001. – 452 с.
17. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент : учебное пособие для вузов / Н.В. Родионова – М. : ЮНИТИ : ДАНА, 2001. – 223 с.
18. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
19. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.
20. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Тандем : ЭкМОС, 1997. – 400 с.
21. Філософія : підручник / за ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 2-е вид., розшир. і доп. – М., МАУП, 2004. – 264 с.
22. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шапурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 1. – С. 228–232.
23. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева : за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.