

*І. В. Кривов'язюк,
к. е. н., професор кафедри економіки та підприємництва,
Луцький національний технічний університет*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкриваються ключові моменти, що характеризують антикризове управління як передумову розвитку сучасного підприємства. Визначено залежність між розвитком управління, його типами та зміною кризового стану в економічному середовищі. Вказано на взаємозв'язок між життєвим циклом і розвитком антикризового процесу підприємства. Уточнено зміст та проблематику антикризового управління та запропоновано шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

In the article covers the key points that characterize the crisis management as a precondition for the development of modern enterprises. The dependence between the development of its type and change crisis in the economic environment. Indicated on the relationship between life cycle and development of anti-crisis process enterprise. Refined the content and problems of crisis management. The ways of improving the efficiency of crisis management now.

*Ключові слова: криза, підприємство, антикризове управління, життєвий цикл, розвиток.
Key words: crisis, business, crisis management, life cycle development.*

ВСТУП

Важко уявити собі сучасне підприємство, взаємодія внутрішніх і зовнішніх елементів і факторів якого перебуває в абсолютному хаосі, стихійно й невідкоординовано, поза існування системи управління економічними складовими його функціонування та розвитку. Техніко-технологічна, організаційна, соціально-психологічна, фінансова, екологічна, організаційно-економічна, інноваційна, інвестиційна, комунікаційна та інші складові визначають діалектику підприємства, взаємодію яких забезпечує управління.

Сукупність проблем, які супроводжують розвиток підприємства, досить часто спричинюють виникнення локальних або глобальних кризових явищ, що викликає необхідність здійснення антикризових процедур. Враховуючи ту обставину, що останні 3—4 роки функціонування та розвитку підприємств усього світу супроводжують кризи різного типу та глибини прояву, антикризове управління постає визначальною передумовою розвитку сучасного підприємства.

Як показує аналіз наукових робіт ряду авторів — В. Василенка [1], А. Градова [2], Е. Короткова [3], Е. Мінаєва та В. Панагушина [4], Е. Уткіна [5] та інших, — в будь-який момент функціонування підприємство зіштовхується з ризиком здійснюваної діяльності, загрозами виникнення кризового стану, а тому будь-яке управління, що реалізується його менеджерами, слід вважати антикризовим. Тому й розвиток підприємства, характерний для різних етапів його життєвого циклу, слід розглядати як антикризовий.

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

Одним з поширених трактувань цього терміна є його визначення, наведене Е.О. Уткіним, "антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання" [5, с. 13].

Антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як "процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією" [6, с. 38]. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому [6, с. 48]. На сучасному етапі розвитку пріоритетного значення серед інструментів і засобів підтримки функціонування для підприємств набуває вже не участь у НТП, постійне впровадження його досягнень, а наявність фінансових ресурсів і доступ до джерел їх поповнення.

Тому важливим теоретичним питанням є, на думку Л.О. Лігоненко [7], визначення сфери застосування терміну "антикризове управління". Суперечливою вважаємо пропозицію, висловлену в підручнику С.Г. Біляєва та В.І. Кошкіна, щодо виокремлення понять "антикризове управління" і "антикризове регулювання" [8, с.58]. Під антикризовим управлінням підприємством автори розуміють сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства — боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації [8, с. 33]. Таким чином, сфера застосування терміна "антикризове управління" суттєво обмежена, вважається, що його коректно використовувати тільки відносно підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. До виник-

нення ситуації неспроможності антикризового управління такі процедури не здійснюються взагалі у зв'язку зі своєю непотрібністю.

Певним розвитком принципу системності та комплексності протидії кризовим явищам є підхід, запропонований Івановим Г.П. Замість поняття "антикризове управління" запропоновано використання (з посиланням на зарубіжний досвід) термін "система банкрутства" [9, с. 26].

Розвитком стратегічного підходу до організації антикризового управління стали результати досліджень Н.Г.Данілової. Зокрема, вперше використано терміни "стратегія запобігання неспроможності та банкрутству", "тактика протидії банкрутству" [10, с. 171].

Проте, якщо глибше досліджувати процеси функціонування та розвитку підприємства, стає зрозумілим, що обмежувати антикризове управління лише процедурою банкрутства є помилкою. Адже слід не розв'язувати проблему, коли вона вже настала, а створювати необхідні передумови для запобігання її появи. До речі, серйозною протидією появі кризовим явищам є цільове управління.

Тому найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито Бланком І.О. [11, с. 585—602]. Хоча сутність даного терміна розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу і його складових для характеристики антикризового управління в цілому. На його думку, більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У періоді антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях [12, с.57]: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи певною мірою можна пришвидшувати, попереджувати; до кризи можна і необхідно готуватись; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризовими процесами до певної межі можна управляти; управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Проведений критичний огляд ступеня розробленості теоретичних питань антикризового управління дає можливість дійти таких висновків:

- сучасний етап розвитку теорії та практики антикризового управління визначається як попередній, характеризується недостатністю розробки теоретичних засад цього специфічного напрямку управління, орієнтацію переважно на короткострокові практичні завдання його застосування;

- складові антикризового управління розглядаються переважно з емпіричної точки зору, без врахування теоретичних здобутків науки про управління, не сформувалося системне бачення базових теоретичних положень антикризового управління;

- механізми антикризового управління відображують та охоплюють окремі, короточасні та невзаємопов'язані підсистеми антикризового управління, із наданням пріоритетного значення вирішенню фінансових проблем, залишаючи поза увагою інші, не менш важливі компоненти — інвестиційну привабливість підприємства, організаційну культуру, оцінку вартості підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою дослідження є розкриття ключових моментів, що характеризують антикризове управління як передумову розвитку сучасного підприємства. Здійснюючи дане дослідження, ми переслідували наступні цілі:

- визначити залежність між розвитком управління, його типами та зміною кризового стану в економічному середовищі;

- вказати на взаємозв'язок між життєвим циклом і розвитком антикризового процесу підприємства;

- уточнити зміст та проблематику антикризового управління;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

Дослідження передбачає комплексне використання методів порівняльного аналізу та узагальнення, системного підходу.

РЕЗУЛЬТАТИ

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно. Управління цією системою певною мірою повинне бути завжди антикризовим.

Антикризове управління, відтак, слід розуміти як багатогранний та комплексний процес:

- як управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;

- як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;

- як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

Але, сучасні підприємства, які очікують на кризи, готуються до них, налаштовуючись на виживання у господарському середовищі, а також команди їх менеджерів, що займаються розробкою заходів щодо запобігання, протидії чи ліквідації наслідків кризи, напевне забувають, що усі процеси, які відбуваються в соціально-економічних системах, є логічним процесом, який формується під впливом закономірностей функціонування та розвитку систем різного роду. А, отже, й антикризове управління слід розглядати не як протидіюче, а як гармонійно налаштоване на зміну обставин на ринку.

Тому, під антикризовим управлінням ми пропонуємо розуміти:

Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку.

Як універсальний інструмент визначення стану підприємства для кожного із зазначених видів антикризового управління повинна виступати комплексна економічна діагностика підприємства.

Професор А.Градов зазначає, що антикризовий розвиток — це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку. Відтак, процеси розвитку підприємства, на його думку, є циклічними і зміни (зростання) складності відбуваються по логістичній кривій. Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін [2, с. 317].

Адаптувавши дослідження професора Е.Короткова до процесів розгортання кризи, стає зрозумілим, що існуватиме чітка залежність між розвитком управління, його типами та зміною кризового стану в економічному середовищі (рис. 1).

Управління є частиною такої соціально-економічної системи як підприємство і має всі її ознаки. Однак, розвиток управління відбувається по "зсунутій" логістичній кривій. Це відображає його статус, відповідність до тенденцій розвитку підприємства, можливість і обмеженість реагування на процеси змін в такій соціально-економічній системі в цілому.

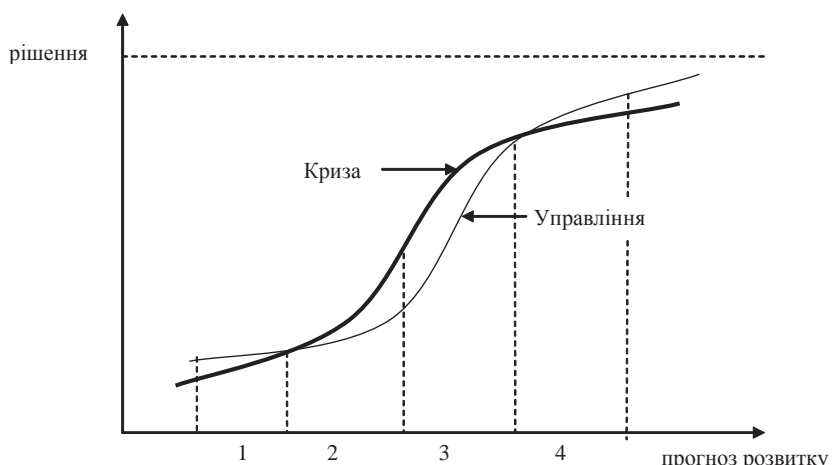
Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток кризи, характеризується низькими темпами розгортання кризи та наявністю управлінського потенціалу для виходу із кризової ситуації. Тут можливе виникнення нової невідповідності між зростанням складності управління та кризовим станом. Якщо декілька кризових ситуацій локального характеру проявляються одночасно (організаційного, техніко-технологічного, фінансового та іншого характеру), це може спричинити появу системної кризи на підприємстві та вимагає більш цілеспрямованого та ефективнішого управління. Проте в умовах наростаючої кризи відсутні необхідні кошти на реалізацію управлінських заходів антикризового характеру та відсутній досвід роботи в кризовій ситуації, що склалась. Під час адаптації менеджерів до кризової ситуації їхні зусилля вже не є марними, а тому забезпечують поступовий вихід із кризової ситуації. Управління в умовах виходу з кризової ситуації є найбільш ефективним і дієвим одночасно. Проте окремі теорії, зокрема теорія катастроф Арнольда, своїми ключовими принципами заперечує будь-яке антикризове управління.

У дослідженнях Е.Короткова, що важливо відмітити, достатньо не розглянуто питання впливу діагностики на процес управління, залежність останнього від періодичності її проведення, затрат і результатів дослідження, її зв'язок з економічною циклічністю. Діагностика повинна мати комплексний характер, незважаючи на різноманіття її видів і типів. Адже комплексна діагностика стану підприємства дозволяє визначити поточний стан справ підприємства, оцінити його інноваційний потенціал, детально вивчити проблеми, окреслені на етапі експрес-діагностики, і виявити причини їхнього виникнення. У ході діагностики доцільним є використання наступних напрямків досліджень: розширений аналіз галузі, конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виробничі можливості, вартість його майна, фінанси, система управління, економічна безпека та економічна культура.

Історія становлення і розвитку ринкової економіки у багатьох країнах свідчить про те, що нерівномірність процесу її функціонування, змін обсягів виробництва і збуту, виникнення спадів виробництва, що характеризується як кризова ситуація, слід розглядати як деяку загальну закономірність [13, с.21]. Ця закономірність тісно пов'язана з характером життєвого циклу підприємства. Взаємозв'язок розвитку життєвого циклу підприємства та антикризового управління ілюструє поступову його трансформацію із лояльного управління в агресивне (рис. 2).

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, які властиві звичайному управлінню, підпорядковуючись законам функціонування та розвитку підприємств, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур.

Проблематика антикризового управління обширна і різноманітна. Вона залежить від кола ризиків, виник-



1 — просте управління на початковій стадії кризи; 2 — управління в умовах наростаючої кризи; 3 — управління, яке адаптоване до наростаючої кризи; 4 — управління в умовах виходу із кризового стану.

Рис. 1. Розвиток управління в процесах розгортання кризи (авторський підхід)

нення яких в процесі діяльності підприємства доведеться подолати, використовуючи їх на власну користь, випереджаючи конкурентів. Окрім цього, слід враховувати перебіг кризового стану на підприємстві (початкова криза, наростаюча криза, спадаюча криза чи криза на стадії депресії).

Слушною є думка Е.Короткова, який у своєму навчальному посібнику "Антикризове управління" до проблематики антикризового управління відносить чотири групи проблем [3, с. 226—229].

"Перша група містить проблеми розпізнання передкризових ситуацій. Це не проста задача — своєчасно побачити виникнення кризи, виявити її перші признаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить подолання кризи. Але не тільки від цього. Механізм подолання кризи потрібно побудувати і запустити в дію. І це також проблема управління. Але не всі кризи можна попередити, деякі з них потрібно пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з неї і ліквідації її наслідків. Друга група проблем антикризового управління пов'язана із ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, перш за все, методологічні проблеми її життєдіяльності. В процесах їх вирішення формулюються місія і ціль управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного, правового, соціально-психологічного змісту. Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технологій управління (третя група проблем). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування кризи і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу і оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує багато обмежень у часі, кваліфікації персоналу, браку інформації тощо. В цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виходу підприємства з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна упускати із структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств".

Проте, нас цікавить не стільки методологія і організація вирішення проблем в умовах кризового функціонування організації, скільки вирішення проблем роз-

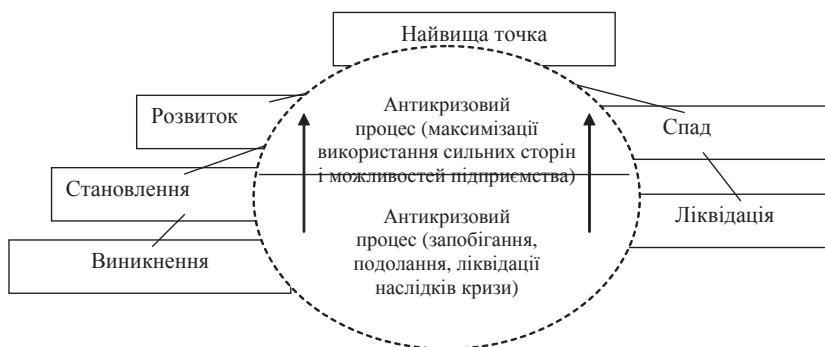


Рис. 2. Життєвий цикл і розвиток антикризового процесу підприємства

пізнання, виходу із кризового стану, ліквідації наслідків кризи, а також проблем функціонування та розвитку підприємств в кризовому стані. Доцільним є також встановлення шляхів розв'язання проблем підприємства в умовах наростаючої кризи, яка супроводжує нині розвиток світового господарства та української економіки зокрема. Причини такого стану розкрито автором в попередній публікації в журналі "Економіка та держава" [14].

Методологія і організація антикризового управління стосовно вирішення проблем функціонування та розвитку підприємств в умовах наростаючої кризи представлена нами на рис. 3.

Антикризове управління, яке використовується для різних стадій розгортання кризового стану, припускає наявність чотирьох цільових блоків щодо вирішення існуючих проблем: діагностування стану підприємства, застосування технологій управління, розробку моделей антикризового управління та удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Проте, антикризові заходи щодо кожної стадії розгортання кризового стану припускають використання

тихних наслідках. Тоді як головним завданням антикризового управління в умовах наростаючої кризи є навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага: обирати найсильнішу сторону підприємства, виявлену заварки проведеній діагностиці та саме в цьому напрямі завдавати шкоди конкурентам.

Менеджмент антикризових ситуацій найчастіше складається із наступних етапів [12, с.34]: діагностування і оцінка параметрів кризи; розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів; реалізація прийнятої концепції щодо виходу із кризової ситуації; постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зважаючи на необхідність зміщення акцентів антикризового управління у бік більш агресивного менеджменту [15], пропонуємо наступну послідовність етапів реалізації менеджменту антикризових ситуацій: підготовлення до вивчення ситуації та подальшого її діагностування; діагностування і оцінка параметрів кризи чи до кризового стану; розробка концепцій використання кризи на свою користь, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів; реалізація прийнятої концепції використання кризи на власну користь; постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів. Основна відмінність, як бачимо, полягає у розробці концепції використання кризи на власну користь.

Етап підготовки до вивчення ситуації та подальшого її діагностування включає: ухвалення принципового рішення про проведення діагностики; необхідність ресурсного забезпечення проведення діагностики; планування часу, ресурсів, бюджету; формування робочої групи, яка складається з провідних спеціалістів підприємства для проведення діагностичного аналізу. У випадку залучення зовнішніх консультантів, вони включаються у склад робочої групи; збір матеріалів для діагностичного аналізу (збір інформації, формування бази даних, обробка результатів).

Етап діагностування та оцінки параметрів кризи чи докризового стану передбачає: зростання уваги в процесі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища до параметрів наявних і очікуваних значень ключових показників функціонування та розвитку підприємства з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації та використання її з певною метою на власну користь; виявлення відхилень параметрів ситуації від



Рис. 3. 4-х видова проблематика антикризового управління підприємства в умовах наростаючої кризи

норми, виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенціальних втрат або отриманих переваг над конкурентами; визначення і оцінювання факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків і взаємозалежностей; створення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування стану і розвитку кризового явища з метою отримання потенційних переваг. Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу та рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватись в якості базових даних для розробки стратегії використання кризи на власну користь.

Етап розробки концепції використання кризи на свою користь охоплює: вивчення та аналіз стратегічного плану розвитку підприємства — для уточнення цілей і завдань антикризового управління; забезпечення отримання додаткової інформації учасниками цільової групи антикризового управління; висунення альтернативних версій і гіпотез про шляхи використання кризи на власну користь; розробка чи уточнення реалістичних планів щодо використання кризового стану; колегіальний розгляд проблем і прийняття управлінських рішень; оптимізація планів використання кризи і оцінка ризику кожного варіанту. Результати етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв.

Етап реалізації прийнятої концепції використання кризи на власну користь охоплює: розробку механізму концепції відхилень при різкій зміні кризової ситуації в макросередовищі; уточнення моделі управління результатами; проектування і створення нової, більш сучасної системи управління; налагодження роботи групи антикризового управління; організація неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів; розробка методів мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

Формування системи антикризового управління, що дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, активно втручатися у хід виробничих процесів і постійно змінюваних господарських ситуацій з метою вдосконалення останніх та ліквідації "вузьких місць", сприяти зменшенню ризику, пов'язаного з невизначеністю й вибором альтернативних рішень з управління господарськими і непередбаченими ситуаціями, неможливе без діагностування — етапу процесу ухвалення рішення, на якому менеджери аналізують основні ситуації. Тому підсумком даної статті виступають наступні рекомендації.

1. Вивчаючи залежність між розвитком управління, його типами та зміною кризового стану в економічному середовищі, слід пам'ятати про зростання складності управління в умовах наростаючої кризи. Необхідно використовувати чотири цільові блоки щодо вирішення існуючих проблем: діагностування стану підприємства, застосування технологій управління, розробку моделей антикризового управління та удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

2. Застосування комплексної економічної діагностики підприємства в умовах кризи дозволяє об'єктивно та точно визначити поточний стан справ підприємства, оцінити його інноваційний потенціал, детально вивчити проблеми, окреслені на етапі експрес-діагностики, виявити причини їхнього виникнення.

3. Шляхами підвищення ефективності антикризового управління підприємством за сучасних умов господарювання за обставин дії факторів наростаючої кризи слід визначити: підвищення кваліфікації управлінського та іншого персоналу підприємства; зовнішнє консультування; формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання; формування духу корпоративності на підприємстві; оперативність та гнучкість у прий-

нятті управлінських рішень; розробка власного програмного забезпечення для проведення діагностичних процедур; формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

Отже, наукова новизна дослідження полягає у визначенні умов реалізації антикризового управління на сучасному етапі розвитку, що дає можливість чіткіше визначити доцільність впровадження антикризових рішень у відповідь на кризову ситуацію. Крім того, на різних етапах реалізації менеджменту антикризових ситуацій уточнення сукупності процедур антикризового управління дозволяє підвищити ефективність застосування технології останнього. Практичне значення роботи полягає в тому, що проведене дослідження формує стратегічну поведінку менеджменту підприємства в більш ретельному виборі антикризових заходів.

Вітчизняна практика та зарубіжний досвід в антикризовому управлінні свідчать про необхідність поглиблення досліджень у цій сфері з урахуванням специфіки кризової ситуації, що склалась.

Література:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / В.О. Василенко. — Київ: ЦУА, 2003. — 504 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф. А.П. Градова и проф. Б.И. Кузина. — СПб.: Специальная литература, 1996. — 512 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: [учебник] / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
4. Антикризисное управление: [учеб. пособие для технических вузов] / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. — М.: Издательство ПРИОР, 1998. — 432 с.
5. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Изд-во ЭКМОС, 1997. — 400 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: Дело, 1998. — 704 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник для студентів вищих навч. закладів] / Л.О. Лігоненко. — К.: КНТЕУ, 2005. — 823 с.
8. Теория и практика антикризисного управления: [учебник для вузов] / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Бельх и др.: Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 469 с.
9. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. — 320 с.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина, Н.Г. Данилочкина и др. Под общ. ред. Н.Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: [навч. посібник] / И.А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.
12. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: [учеб. пособие] / Чернявский А.Д. — К.: МАУП, 2000. — 208 с.
13. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
14. Кривов'язюк І.В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю / Кривов'язюк І.В. // Економіка та держава. — 2010. — № 12. — С. 5—8.
15. Кривов'язюк І.В. Агресивний менеджмент антикризових ситуацій / Кривов'язюк І.В. // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України" (м. Луцьк, 19—20 травня 2011 р.). — Луцьк: ВІЕМ, 2011. — С. 112—115.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2011 р.