

УДК 65.050

Н. В. Ляшенко,  
викладач, Кіровоградського інституту регіонального управління та економіки

## ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, ФУНКЦІЇ ТА ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** Висвітлено теоретичні та практичні аспекти управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Розглянуто основні функції, особливості та завдання антикризового управління на підприємстві. Проведено теоретичний аналіз причин виникнення криз, їх вплив на управління підприємством та основних факторів, що визначають ефективність антикризової політики на підприємстві. Розроблено конкретні пропозиції підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризових явищ.

**Annotation.** Article is devoted to theoretical and practical aspects of management activity of enterprise in the conditions of crisis. Basic functions, features and tasks of anticrisis management, are considered on an enterprise. The theoretical analysis of reasons of origin of crises and basic factors which determine efficiency of anticrisis policy on an enterprise is conducted. Concrete suggestions of increase of efficiency of management activity of enterprise in crisis conditions.

**Ключові слова:** кризові явища, управління підприємством, антикризова політика, підвищення ефективності управління підприємством.

### Вступ.

Світова фінансово-економічна криза набула глобального розмаху і повною мірою торкнулась економіки України. Наслідки кризи є значно відчутними для 99 % вітчизняних підприємств. У таких умовах тема причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління діяльністю підприємства набуває особливої актуальності.

Проблема управління підприємствами в кризових ситуаціях, як в системі регіональної так і національної економіки в цілому є вкрай важливою й актуальною, оскільки саме управління, як одна із невід'ємних функцій будь-якої організованої соціоекономічної системи покликана забезпечити збереження і розвиток цієї системи та вимагає адаптації кожного окремого підприємства до нового середовища і відповідно зміни, у зв'язку з цим, логіки і принципів його функціонування.

Це обумовлює нагальну необхідність вироблення наукового підходу до процесу кризового управління підприємством, що у свою чергу, передбачає комплексне та системне дослідження теоретичних засад управління в період виникнення кризової ситуації, аналіз його методичного забезпечення, обґрунтування сучасних методів діагностики кризових явищ та розробки стратегії виходу з кризи.

### Аналіз останніх наукових досліджень

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період нестабільності та в період кризи присвячені праці таких зарубіжних авторів як Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, І.Бланка, В. Кошкіна, Е. Короткова, Ю. Бриггема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г. Курошевої, О. Градова, Н. Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у вітчизняній практиці.

Проблемам управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях присвячено ряд досліджень українських науковців, серед них слід зазначити праці таких учених, як О. Терещенка [1], Л. Лігоненко [2], М. Долішнього, С. Оборської [3], О. Кузьміна, Є. Бойка, І.Школи, О. Ареф'євої, В. Герасимчука, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка [4], П. Беленького, О. Тридіда, Прохорової, І. Лукінова, О. Пушкаря, О. Проскури, О. Третьяка, Ю. Шембеля, А. Штангрета [5], В. Короля, В. Байцима, О. Іваниці та інших.

### Постановка завдання

Метою даної статті є дослідити причини виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств та обґрунтувати зміст та сутність процесу управління підприємствами в кризових ситуаціях.

Дослідження теоретико-методологічних аспектів впливу кризових явищ на управління діяльністю підприємства вимагає вирішення ряду завдань, а саме: дати визначення поняттям «кризові явища», «управління діяльністю підприємства», розглянути суть, особливості та функції антикризового управління підприємством, визначити конкретні заходи з управління діяльністю підприємства, направлені на нейтралізацію впливу кризових явищ.

### Результати

Загалом виділяють значну кількість причин кризових ситуацій та кризового стану підприємств. По відношенню до місця виникнення причини криз виділяють:

- 1) зовнішні відносно підприємства, на які воно не в змозі впливати або має обмежений вплив;
- 2) внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Вітчизняні науковці [3, 4, 6] визнають кризу однією із стадій розвитку підприємства. Крім того, прослідковується певна непослідовність у виділенні кризи, так як ряд авторів (Лігоненко Л., Терещенко О., Тельнова О.), які розглядають кризу як окрему стадію в циклі розвитку підприємства, відзначають, що виникнення кризових ситуацій відбувається на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

Дискусійним є неминучість кризи в процесі розвитку підприємства. Адже виходячи з сутності циклу, жодне підприємство не може розпочати підйом, не пройшовши кризу. В той же час практика свідчить, що для певної кількості підприємств стадія кризи є останньою стадією їх функціонування як соціально-економічних систем, після якої вони припиняють своє існування. Проблема – чи є криза неминучою в розвитку підприємства пов'язана з дилемою конструктивного-деструктивного характеру в природі кризи на підприємстві. Варто відзначити посилення акценту на конструктивних складових кризи в сучасній зарубіжній економічній науці. Так, російський дослідник криз Яковцев Ю. виділяє три найважливіші конструктивні функції кризи [6]:

- ослаблення й усунення застарілих елементів домінуючої, але яка вже вичерпала свій потенціал, системи;
- розчищення дороги для утвердження спочатку слабких елементів нової системи, майбутнього циклу;
- випробування на міцність і передача в спадщину тих елементів системи, які акумулюються й переходять у майбутнє.

Британські дослідники Дж. Майєрс (Meyers) і Дж. Холуша (Holusha) на прикладі конкретних компаній виділяють наступні сім переваг кризової ситуації [7]:

1. "Народження героїв", нових прогресивних лідерів, таких як, приміром, Чи Якокка (Leelacossa) на кризовому "Chrysler".

2. Прискорення процесу внутріорганізаційних змін (реструктуризації), на які керівництво неохоче йде у звичайних умовах ("UnionCarbide").
3. Усвідомлення й визнання існуючих проблем, на які раніше були закриті очі ("Procter & Gamble", "DalkonShield").
4. Оптимальний перерозподіл кадрового потенціалу в процесі змін ("UnitedTechnologies", "BamiffAirlines").
5. Реалізація нових (революційних) стратегій ("GeneralMotors", "Caterpillar").
6. Орієнтація на системи раннього попередження в майбутньому ("BankofBoston").
7. Нові конкурентні переваги (здатності й можливості) після кризи ("Levies", "Coca-Cola").

Англійський учений Саймон Буз (S. Booth) також вважає кризу не стільки проблемою, скільки "відкриттям нових можливостей і збільшенням новаторських ідей"[8]. Вітчизняна дослідниця Залогіна К.І. визначає кризу як точку бифуркації, яка містить в собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [9].

В даному випадку, слід підкреслити, що не сама криза має конструктивний чинник (по своїй суті вона є деструктивна), однак криза задає потенцію до конструктивних дій з боку менеджменту, які повинні перебудувати діяльність підприємства, для того подолати кризу. Для цього може потребуватися мобілізація всіх резервів підприємства, корінна ломка та перебудова його організаційно-виробничої сфери. Таким чином, криза задає необхідність певних конструктивних дій з боку менеджменту, інакше підприємство може припинити існування, що означає руйнацію його як соціально-економічної системи. Однак такі дії можуть і не здійснитися, що означає припинення існування підприємства.

Питання про циклічність криз на підприємстві та про те, де знаходяться причини кризи: зовні чи всередині підприємства, логічно може бути розв'язано в рамках взаємодії підприємства та економічної системи більш високого рівня. І перше і друга по своїй природі є змінними, їх параметри не є статичними. Останнє є причиною розвитку підприємства в сенсі зміни параметрів його стану.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, поділяють на зовнішні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (що залежать від підприємства) (див. табл. 1).

**Таблиця 1. Фактори фінансової кризи на підприємстві**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
- спад кон'юнктури в економіці в цілому	- низька якість менеджменту
- зменшення купівельної спроможності населення	- дефіцити в організаційній структурі
- значний рівень інфляції	- низький рівень кваліфікації персоналу
- нестабільність господарського та податкового законодавства	- недоліки у виробничій сфері
- нестабільність фінансових ринків	- прорахунки у галузі постачання
- посилення конкуренції в галузі	- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
- криза окремої галузі	- прорахунки в інвестиційній сфері
- сезонні коливання	- брак інновацій та раціоналізаторства
- посилення монополізму на ринку	- дефіцити у фінансуванні
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції)	- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль)
- конфлікти між засновниками (власниками)	

Щодо конкретних факторів, які зумовлюють збільшення ймовірності виникнення кризи на підприємстві, то їх достатньо багато. Для кожного підприємства такий набір є індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система таких факторів не є статичною, вона змінюється в часі, фактори, які в минулому сприяли розвитку негативних тенденцій в тому чи іншому сегменті організаційно-виробничої сфери підприємства, та вхід його траєкторії розвитку в «кризову» область, можуть не бути такими в поточному чи майбутньому періоді.

Існування підприємства є постійна адаптація його до умов зовнішнього середовища, при тому, що параметри підприємства, в свою чергу, можуть змінюватися незалежно від зовнішнього середовища.

Тому в цілому вірно вважати, що причина появи кризових явищ у діяльності підприємств прихована в самому ринковому господарстві, якому властиві постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної поведінки контрагентів підприємства, що потребує постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Невідповідність змін параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційної сфери підприємства і становлять сутність кризи на підприємстві, яка зумовлена зовнішніми по відношенню до підприємства чинниками.

Таким чином, якщо криза виявиться непереможною, підприємство або припинить своє існування, або може існувати тривалий час в умовах кризи, наприклад, за умови надання державних дотацій, залучення додаткових ресурсів за рахунок невиконання заробітної плати та неплатежів у бюджет чи по рахунках з контрагентами. Переборення кризи зумовлює перехід підприємства до нового стану, який більше відповідає ринковій ситуації, тобто підвищується здатність підприємства до самопідтримки свого розвитку.

У теорії менеджменту є різні підходи до визначення кризових ситуацій. Аналіз наукової літератури з цієї проблематики дає змогу зробити висновок, що кризова ситуація – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісного нового реагування з боку цієї системи. Виходячи із суті кризових ситуацій, зазначимо, що вони характеризуються ризикованим розвитком, який виявляється у ймовірності виникнення небезпечної чи кризової ситуації та їх наслідків. Отже, кризова ситуація – це різкий перелом, важкий перехідний стан, що містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи в цілому.

Розробка антикризової політики на підприємствах вимагає розуміння природи походження кризових явищ. Так, аналіз наукової літератури дає змогу виділити ряд теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз. На нашу думку, найповнішим є перелік теорій циклів і криз, виділений П. Самуельсоном у книзі «Економіка»:

- грошова теорія, що пояснює цикл експансією банківського кредиту (Хоутрі та ін.);
- теорія нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);
- психологічна теорія, що розглядає цикл як наслідок хвилі песимістичного та оптимістичного настрою, що охоплюють населення (Пігу, Беджгот та ін.);
- теорія недоспоживання, що вбачає причину циклу у занадто великій частці доходу, що йде багатим і ошадливим людям, у порівнянні з тим, що може бути інвестоване (Гобсон, Фостер, Кетчінгс та ін.);
- теорія надмірного інвестування, прихильники якої думають, що причиною криз є надмірне інвестування (Хайск, Мізес та ін.);
- теорія сонячних плям – погоди – врожаю (Джеванс, Мур) [10].

Можемо підсумувати, що підходи до визначення природи кризових явищ з часом видозмінювалися залежно від зміни самої соціально-економічної ситуації.

Аналізуючи розвиток економіки України, бачимо, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. Сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. У таких умовах господарювання в управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже управління має постійно у певній мірі носити антикризовий характер.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств дає змогу зробити висновок, що кризи найчастіше проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика також показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями менеджменту в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокowego стану, якому властиві відсутність планування, неефективне управління, розрив міжособових і міжгрупових відносин, хаос у структурі організації [2]. Також необхідно прагнути до скорочення періоду першої фази, для якої є характерними короткотермінове планування та авторитарний стиль керівництва, до прискорення процесу адаптації і стабілізації ситуації, тобто повернення до довготермінового планування, а також спільного координування роботи підрозділів підприємства, гнучкому і творчому вирішенню проблем тощо.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризових ситуацій необхідно готуватись;
- наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Рівень ефективності управління підприємством у кризовий період значною мірою залежить від таких факторів, як рівень готовності підприємства до кризи, ступінь володіння інформацією про можливі зміни навколишнього середовища, проведення передчасних профілактичних заходів, оперативність реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та ін.

Також необхідно зазначити, що антикризове управління діяльністю підприємства, на відміну від поточного управління, має певні особливості, до яких можна віднести гнучкість і адаптивність управління (найчастіше характерні матричним системам управління), схильність до посилення неформального управління, мотивація персоналу до ентузіазму, терпіння і впевненості, «диверсифікованість» управління та пошук найбільш оптимальних рішень при управлінні у складних ситуаціях, ситуаційне прийняття рішень тощо.

У сучасному менеджменті виділяють шість функцій антикризового управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат та упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень [4]. Можемо додати, що поодинокі кожна із цих функцій управління має свої особливості і призначення, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління в цілому.

Необхідно також вказати, що антикризове управління має свою специфіку у процесах і технологіях. Так, більшість авторів головними з них виділяють мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм, здійсненні програмно-цілевих підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності, використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки і реалізації тощо [2, 5].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Адже не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект в передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися мотивуванню персоналу, економії ресурсів, запобіганню помилок, обережності, установкам на оптимізм, впевненість і соціально-психологічну стабільність діяльності, ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо [1].

Аналіз основних функцій та особливостей управління діяльністю підприємства у кризовий період дає змогу виділити різні стратегії антикризового управління:

- превентивні заходи з попередження кризи;
- протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- поступовий вихід з кризи;
- усунення наслідків кризи.

На думку багатьох вітчизняних авторів, превентивні заходи мають займати особливе місце в системі антикризового управління підприємством. А тому з метою попередження настання кризових ситуацій на підприємствах має постійно проводитись робота в таких напрямках:

- систематичний аналіз умов зовнішнього середовища з метою відслідковування симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації у країні, прискорення інфляційних процесів тощо).
- готовність підприємства до реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення чи каналів збуту).
- обмеження економічних втрат у період кризи (наприклад, зміна умов закупівель чи поставок певних груп товарів).
- робота з персоналом (наприклад, внутрішні програми лояльності, проведення корпоративних тренінгів та заходів, направлених на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури в цілому) [9].

Одним із найважливіших етапів з виведення підприємства із кризового стану є розробка та реалізація антикризових заходів. Перелік заходів з покращення становища індивідуальний для кожного з підприємств та залежить від сфери бізнесу, групи продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво та управління, техніко-технологічних особливостей тощо.

Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління може становити:

- систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;
- систему конструктивних та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи.

Мету та інструментарій антикризового фінансового управління залежно від реального фінансового стану підприємства наведено на рис. 1.

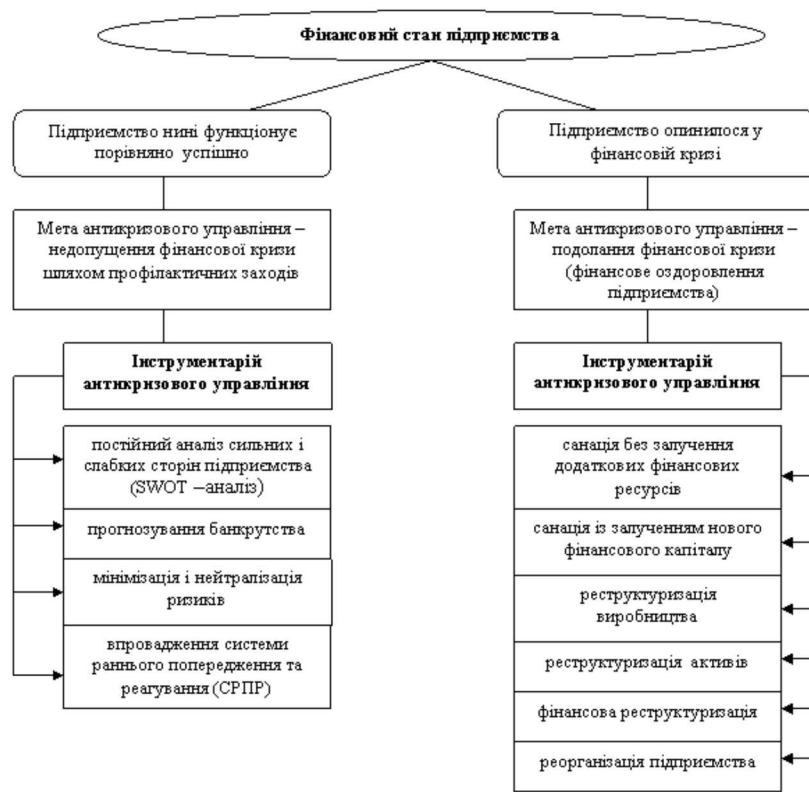


Рис. 1. Мета та інструментарій антикризового фінансового управління

Розглянемо аспекти управління діяльністю підприємства в умовах кризи з точки зору практичного застосування.

1. В процесі виробничо-господарської діяльності підприємств антикризовим за своєю суттю повинно бути належне управління діяльністю організацією з ретельним виконанням всіх необхідних управлінських функцій, відповідно, автором вжито поняття «кризове управління» – спеціально організоване управління діяльністю підприємств в кризовій ситуації, спрямоване на адекватну її оцінку, діагностику та розробку шляхів виходу з неї.

2. Кризу діяльності підприємства слід розглядати як кризу його менеджменту, оскільки кризовою є така ситуація, яку менеджмент визнає загрозливою для існування самого підприємства. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств показав, що саме суб'єкт управління в більшості випадків виступає причиною та джерелом появи кризових ситуацій.

3. Оздоровлення підприємств необхідно і доцільно використовувати поза рамками справ про банкрутство, не допускаючи їх започаткування. В якості найбільш раціонального варіанта усестороннього оздоровлення слід вважати самостійне започаткування керівництвом збиткових підприємств необхідних змін, шляхом ініціювання процесів з уникнення кризової ситуації. В процесі управління підприємством в період кризи, важливого значення набуває випереджувальний аналіз, вироблення, прийняття і випереджаюча реалізація управлінських рішень, експрес-діагностика діяльності підприємств, які наближаються до стадії збитковості чи перебувають в ній, а також тих, які досягли надкритичного рівня неплатоспроможності.

Аналіз практичного досвіду вітчизняних підприємств показує, що одним із основних інструментів, що застосовується у компаніях в кризових умовах – це нормування всіх статей затрат і жорсткий контроль за виконанням встановлених нормативів. Для зниження затрат підприємства в умовах кризи має здійснюватись мотивування персоналу на зниження затрат и скорочення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства. У межах скорочення витрат на підприємстві можемо рекомендувати виконання таких процедур:

1. горизонтальна і вертикальна інтеграція закупівель. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншими покупцями [9]. Збільшення об'ємів закупівель дає змогу отримати знижки за обсяг. Вертикальна інтеграція передбачає партнерську роботу з постачальниками ключових найменувань сировини і матеріалів (своєчасне виконання договірних зобов'язань, фінансова прозорість тощо).

2. аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Варто оцінити, які обсяги роботи вигідно здійснювати самостійно, а які дешевше закупити у сторонніх організаторів. Наприклад, більшість підприємств, що мають системи опалення, послуги яких споживає комунальний сектор, передають їх у власність місцевої влади, оскільки утримання та обслуговування коштує занадто дорого. Або ж навпаки встановлюють свої автономні системи опалення, які значно економніші від послуг комунальних енергетичних підприємств.

3. жорсткий контроль за всіма видами витрат.

4. оптимізація технологічних процесів. Питання оптимізації можуть бути вирішені за рахунок удосконалення технології виробництва та якості продукції, що випускається. Так, наприклад, значно скоротити відходи виробництва можна за рахунок удосконалення технології, постійного контролю роботи персоналу і жорсткої виробничої дисципліни.

5. зменшення витрат на оплату праці. Варто розробити бонусні схеми для персоналу компанії і мотивувати його на зниження затрат. За основу може бути прийнята схема, за якої частина зекономлених затрат буде виплачуватись співробітникам.

Необхідно також переглянути організаційну структуру щодо виключення зайвих рівнів управління.

Таким чином завдяки узгодженим управлінським рішенням та активним антикризовим заходам підприємства зможуть скоротити та оптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість, підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу і зменшити наслідки кризи для підприємства в цілому.

#### Висновки

Отже, необхідно зазначити, що наукова новизна цієї роботи полягає в аналізі зарубіжної та вітчизняної літератури з обраної проблематики з подальшою систематизацією особливостей управління підприємством у кризових умовах, виокремлення основних функцій антикризового менеджменту, а також виділенням ряду стратегій з виведення підприємства із кризи. Практична цінність цього дослідження полягає у конкретних рекомендаціях, спрямованих на оптимізацію роботи вітчизняних підприємств у кризовий період.

#### Література

1. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [моногр.] / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.В. Лігоненко. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2001. — 580 с.
3. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська. // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. — 2008. — N 628. — С. 592-595.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. — К.: Знання, 2007. — 335 с.

6. Яковцев Ю.В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. / Ю.В. Яковцев. - М.: Наука, 1999. – 295 с.
7. Meyers, Gerald C., and John Holusha. When It Hits the Fan. / G. Meyers., J. Holusha. - London: Unwin Hyman, 1986. – С.76
8. Booth S, Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. / S. Booth. - London: "Routledge", 1993. - 13 p.
9. Залогіна К.І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. / К.І. Залогіна.— Хмельниц., 2004. - 20, [1] с.
10. Самуэльсон П. Э. Экономика: [учебник]: Пер. с англ. / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2009. — 1358 с.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2012 р.*

