

9. Yuriy S.I. The budget system. The training schools / S.I. Yuriy, Y. M. Beskyd. - K.: Taxon, 2002. – 256 p.
10. Dubrovyn D., Makarchev V. The summit participants agreed EU budget plan before the end of the decade. - [Electronic resource]. - 2012. - Access mode: <http://www.itar-tass.com/c1/644542.html>. - Access date: 20.02.2014.
11. Zaytsev Yu. Analysis of the effectiveness of budget management in integration associations on the example of the European Union. . - LAP Lambert Academic publishing, 2011. – 97 p.
12. Ryabtsev S., Mnatsakanyan A. Prospects for reform of the system of financing the general budget of the European Union. // Fiansy and credit. - 2013. - №1 (529). - P. 2 - 13.

Рецензент: Якубовський С.О., д.е.н., професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Одеського національного університету імені І.І. Мечникова
26.03.2014

УДК 338.22.021.4

Ясінський Володимир

ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто підходи автора до побудови системи антикризового управління підприємством. На основі проведеного аналізу сутності та особливостей притаманних системі, в цілому та антикризовому управлінню, зокрема, запропоновано авторський підхід до трактування поняття «антикризового управління» та визначення її складових. Розроблено модель антикризового управління підприємством та алгоритм її реалізації. Для оцінки та аналізу рівня розвитку кризових явищ на підприємстві в статті розглянуто механізм антикризового управління, який складається з шести комплексних взаємопов'язаних заходів. Представлена в роботі модель і рекомендації дозволять підприємству не тільки оцінити рівень кризових явищ, а й визначити джерела та тенденцію їх розвитку в майбутньому, а також вчасно провести оперативні заходи по їх локалізації.

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

Ясинский Владимир

ФОРМИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассмотрены подходы автора к построению системы антикризисного управления предприятием. На основе проведенного анализа сущности и особенностей присущих системе в целом и антикризисному управлению, в частности, предложен авторский подход к трактовке понятия «антикризисного управления» и определение/ее/составляющих. Разработана модель антикризисного управления предприятием и алгоритм ее реализации. Для оценки и анализа уровня развития кризисных явлений на предприятии в статье рассмотрен механизм антикризисного управления, который состоит из шести комплексных взаимосвязанных мероприятий. Представленная в работе модель и рекомендации позволят предприятию не только оценить уровень кризисных явлений, но и определить источники и тенденцию их развития в будущем, а также своевременно провести оперативные меры по их локализации.

Ключевые слова: антикризисное управление, банкрутство, элементы, риски, стратегия, система, угрозы, факторы.

Yasinsky Vladimir

DEVELOPING MEASURES OF ANTICRISIS MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

In the article, going of author is considered near the construction of the system of antirecessionary management an enterprise. On the basis of the conducted analysis of essence and features inherent the system, on the whole, and, in particular, the author going is offered to the antirecessionary management near interpretation of concept « antirecessionary management» and certainly it basic elements. The model of anticrisis operation of business and algorithm of its realization is developed. For an estimation and analysis of a level of development of the crisis phenomena at the enterprise in work the mechanism of anticrisis management developed which consists of six interconnected activities. The submitted above model and recommendations allow the enterprises not only to estimate a level of development of crisis,

but also to define sources and tendency its development in the future, and also to undertake operative administrative measures on its localization.

Keywords: antirecessionary management, bankruptcy, factors, elements, risk, threat, strategy, system.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки промислових підприємств України в умовах нестабільної та незбалансованої державної політики викликає необхідність постійного удосконалення системи управління, важливе місце у якій посідає антикризове управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За умов нестабільної економічного стану вітчизняних промислових підприємств, проблема формування системи антикризового управління привертає особливу увагу з боку як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед вітчизняних дослідників, роботи яких, присвячені вирішенню зазначеної проблеми доцільно відзначити таких, як О.Андрušко, І.Бланк, В.Василенко, А. Ковальов, Л.Ситник, О.Терещенко, О.Шапурова тощо.

Серед зарубіжних науковців, заслуговують на увагу праці Е.Альтмана, К. Балдина, С. Беляєва, Є.Гайдара, П.Короткова, В.Кошкіна, М.Міллера, Г.Спрінгейта, Т.Таль, а та багатьох інших. Представлені в науковій літературі розробки пов'язані, здебільшого, з аналізом фінансового стану підприємства і не містять комплексних рекомендацій щодо методів виведення підприємства з кризового становища. Проаналізувавши праці згаданих вище авторів, доцільно відзначити, що незважаючи на їх велику кількість, багато питань пов'язаних із формуванням та визначенням основних технологій антикризового управління залишаються не до кінця опрацьованими за умов існуючої ситуації на вітчизняних підприємствах, що і визначило напрямок вибору теми статті.

Тому виділення **невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується дана стаття, можливо вважати корегування та адаптацію до умов господарювання у вітчизняній економіці сучасних тенденцій в науці антикризового керування підприємствами.

Ціллю даної статті є розробка теоретико-методологічних та методичних проблем обґрунтування заходів антикризового управління в промисловому комплексі України і розробка на їх основі власного підходу до визначення сутності проблеми.

Виклад основного матеріалу. Останнє десятиліття в Україні практика ефективного використання теоретичних результатів і досвіду західної школи фінансового менеджменту зіштовхувалася з об'єктивними економічними труднощами перехідного періоду: нерозвиненістю ринкових механізмів, недосконалістю нормативно-правової бази, слабким інформаційним забезпеченням інвестиційного процесу, факторами обумовленими загальною нестабільністю економічної і політичної ситуації – що є причинами розвитку кризових явищ в Україні. Нестабільність ринкової економіки, і тим більше, окремих її частин, зміна обсягів виробництва і збуту, значне падіння виробництва, що характеризується як кризова ситуація, слід розглядати не як збіг незадовільних ситуацій, а як деяку загальну закономірність властиву ринковій економіці. Кризові ситуації, що виникають в результаті відсутності відповідних профілактичних заходів, можуть призвести до надмірної розбалансованості економіки підприємства.

У більшості випадків з метою координації та стимулювання бізнес-процесів, що відбуваються в на підприємстві механічно переносяться методи й прийоми антикризового управління, запозичені з країн ринкової економіки, які без урахування особливостей вітчизняних умов важко адаптуються до практичної господарської діяльності [13].

Вітчизняні економісти трактують поняття “антикризове управління” по-різному. Наприклад, Отенко І. [6] стверджує, що антикризове управління - це управління, що вміщує: передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Практично всі автори відзначають так зване “розшарування” понять антикризового і звичайного управління підприємством, пояснюючи це тим, що на сьогоднішній день вже не вистачає звичайного управління підприємством, яке не в повній мірі може визначити небезпеку та періодичність настання криз, і визначають процес антикризового управління на рівні підприємства.

Балабанов І. [3], Ванькович В. [5], розглядають антикризове управління з погляду проблем фінансів на мікрорівні, тоді як більшість інших авторів намагаються розглянути комплекс проблем пов'язаних не тільки з кризою окремого підприємства, але кризою в державних фінансах, в економіці цілому. Так, Терещенко О., Коробов М. [9], та інші приділяють увагу тільки процедурам банкрутства, в рамках закону “Про відновлення платоспроможності чи боржника визнанні його

банкрутом”, що не дає можливості оцінити весь спектр потенційних мір нейтралізації кризового стану підприємства стосовно до українських умов функціонування [15].

Однак з аналізу результатів досліджень вітчизняних і закордонних учених випливає, що систематизація основних проблем і механізмів фінансової стабілізації підприємства не дає можливості оцінити весь спектр потенційних мір нейтралізації кризового стану, в українських умов функціонування. Так, Александровою М., Масловою С., визначено напрямки законодавства регулюючого дії антикризового керування при застосуванні судових процедур банкрутства і перераховані основні напрямки його дій у рамках антикризового управління [1].

Лігоненко Л. [10], виділяє три послідовних етапи здійснення фінансової стабілізації на підприємстві в умовах кризової ситуації. Короткочасного усунення неплатоспроможності, на думку автора можна домогтися реалізацією "зайвих" активів підприємства

На думку Коробова М. [9], “антикризове управління - це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку”. Вітчизняні економісти розходяться в думці щодо моменту початку антикризового управління. Введення антикризового управління на українських підприємствах торкається наступних підсистем управління підприємством (рис. 1) [6]. Процес виходу підприємства з кризи являє собою набір заходів спрямованих на поступове поліпшення якості фінансового стану і переклад підприємства з розряду кризових у розряд платоспроможних. Це досягається в ході реалізації процесу управління неплатоспроможним підприємством в умовах перехідної економіки [7].

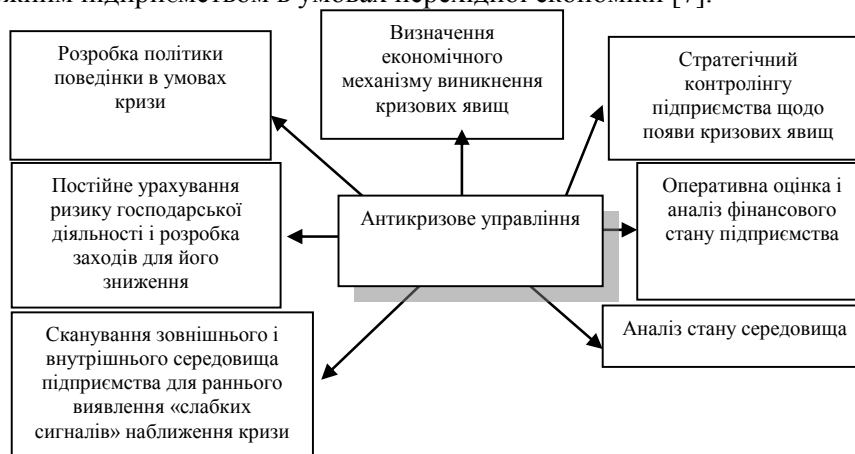


Рис.1. Напрямки антикризового управління на українських підприємствах

Найдійовішим засобом запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація. Термін «санація» походить від латинського „sanare” – оздоровлення, видужання. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [15], розрізняє поняття «санація» та «досудова санація».

Санація є одним з напрямів антикризового управління. Кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [8].

Можливість кризи визначається ризикованим розвитком, що виявляється в імовірності виникнення кризи, небезпеки кризових ситуацій, а така небезпека існує завжди.

Практика показує, що кризи не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожної окремої організації, що часом не збігаються з ритмами загального розвитку чи розвитку інших організацій. Кожна організація має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення і підкоряється закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні і специфічні [2].

Набагато більш небезпечна для підприємства його загальна криза, наслідки якої можуть бути важко передбачувані. Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить в собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи. Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності керівництва підприємства до потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління[12].

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) поєднання заходів. Так, апробована технологічна схема (алгоритм) антикризового управління складається з шести 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).

На першому етапі необхідно створити спеціалізовану групу фахівців, 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. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка і т.д.

На другому етапі необхідно визначити необхідність та своєчасність проведення антикризових заходів. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На цьому 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) [11], що дасть більш широке розуміння глибини кризових явищ на підприємстві.

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 [4].

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 настигла.

Графічно поєднання стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління може бути представлено у вигляді областей запобігання, недопущення і виходу з кризи (рис.2).

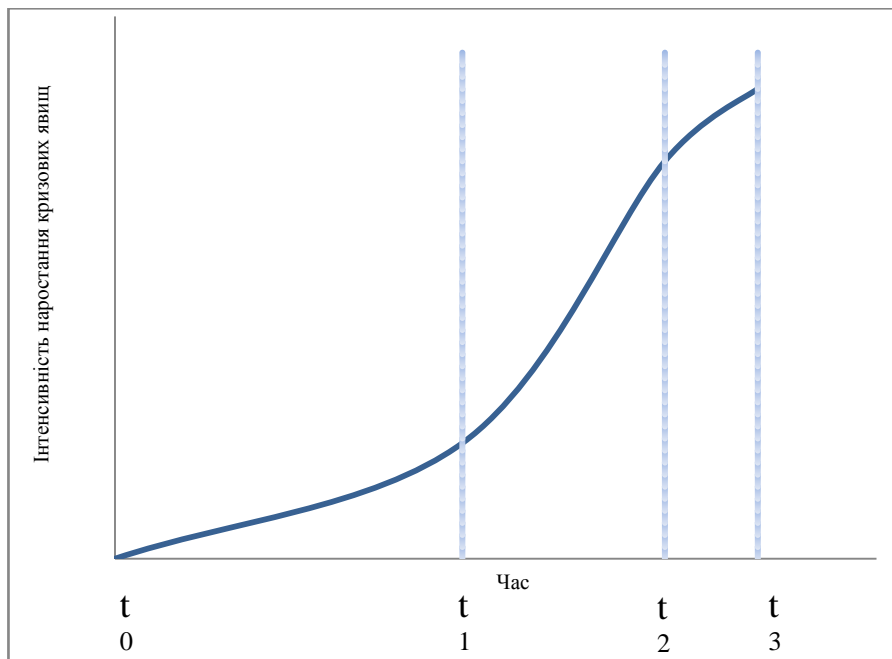


Рис.2. Інтенсивність

наростання кризових явищ:

$[t_0, t_1]$ - область стратегічних рішень по запобіганню 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 [14]

В результаті графічної побудови були виділені наступні області: стратегічних рішень по запобіганню кризовому стану; надзвичайних тактичних рішень по недопущенню кризового стану; тактичних рішень по недопущенню кризового стану. При чому за нульовий показник обрано момент вибору місії фірми.

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.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. 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.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Так з третього по п'ятий етапи потребують постійного моніторингу та оцінки (аналізу) якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

На дану 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).

На заключному, шостому 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.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті розглянуто підходи окремих авторів до визначення основ антикризового управління промисловим підприємством та узагальнено загальні тлумачення проблеми. Наведено доопрацьовану технологію (алгоритм) антикризового управління на підприємстві, що об'єднало декілька напрямків дослідження.

Подальші дослідження будуть спрямовані на більш детальне обґрунтування технології (алгоритму) антикризового управління, а також вирішення найменш опрацьованої проблеми – розробку теоретико-методологічного підходу до побудови механізму оцінки успішності запропонованих заходів антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Література

1. Александрова М.М., Маслова С.О. Гроші. Фінанси. Кредит: навч. метод. посіб. / Г.Г. Кірейцев. – 2-ге вид., доп. і переробл. – К.: ЦУЛ, 2002 – 336 с.
2. Амосов А.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно-управлінський аспект/ А.Ю. Амосов [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т.Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 528 с.
4. Бланк И. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. Бланк. – К. Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
5. Ванькович Д.В. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами промислових підприємств / Д.В. Ванькович // Фінанси України. – №3. – 2002. – С. 44-50.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. / В.О.Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
7. Дорошук Г.А., Дашенко Н.М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко. – Львів: «Новий світ - 2000», 2010р.(2008). – 332 с.;
8. Кожанова Е.Ф., Отенко И.П. Экономический анализ: учебн. пособ. / Е.Ф. Кожанова, И.П. Отенко. – Х.: ИД “ИНЖЕК”, 2003. – 208 с.
9. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. / М.Я. Коробов. – К.: Т-во “Знання”, КОО 2000. – 278с.

10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. – 580 с.
11. Тлумачний словник з української мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.slovnky.net>.
12. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
13. Шапурова О.О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах. Автореф. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.00.04.) / О.О. Шапурова. – НАН України; Класичний приватний університет політехнічний університет. – Запоріжжя, 2009, 20 с.
13. Штангрет А.М., Копитюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копитюк. – К.:Знання, 2007. – 335 с.
14. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: закон України (у редакції Закону України від 22.12.2011 № 4212-VI) [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.uazakon.com/
1. Aleksandrova M.M., Maslova S.O. Groshi. Finansy`. Kredy`t: Navch. mtody`chny`j posibny`k. / Za zag. red. G.G. Kirejceva. – 2-ge vy`d., dop. i pererobl. – K.: CzUL, 2002 – 336s.
2. Amosov A.Yu. Ekonomiko-pravove zabezpechennya anty`kry`zovogo finansovogo upravlinnya: derzhavno-upravlins`ky`j aspekt/www.nbuv.gov.ua
3. Balabanov Y`.T. Osnovy fy`nansovogo menedzhmenta. - M.: Fy`nansy y` staty`sty`ka, 2000. - 528 s.
4. Blank Y`. Anty`kry`zy`snoe fy`nansovoe upravleny`e predpry`yaty`em. – K. Ёl`ga, Ny`ka-Centr, 2006. – 672 s.
5. Van`kovy`ch D.V. Udoshkonalennya sy`stemy` upravlinnya finansovy`my` resursamy` promy`slovy`x pidpry`yemstv. // Finansy` Ukrayiny` #3, 2002. – s. 44-50
6. Vasy`lenko V.O. Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom: Navch. posibny`k. Vy`d. 2-ge, vy`pravl. i dop. – Ky`yiv: Centr navchal`noyi literatury`, 2005. – 504 s.;
7. Doroshuk G.A., Dashhenko N.M. Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom: Navch. posibny`k. – L`viv: «novy`j svit - 2000», 2010r.(2008). – 332 s.;
8. Kozhanova E.F., Otenko Y`.P. Экономы`chesky`j analy`z: Uchebnoe posoby`e dlya samostoyatel`nogo y`zucheny`ya dy`scy`ply`ny. – X.: Y`D “Y`NZhEK”, 2003. – 208s.
1. Korobov M.Ya. Finansovo-ekonomichny`j analiz diyal`nosti pidpry`yemstv: Navch. posib. – K.: T-vo “Znannya”, KOO, 2000. – 278s.
2. Ligonenko L.O. Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom: teorety`ko-metodologichni zasady` ta prakty`chny`j instrumentarij: Monografiya. – K.: Ky`yiv. nacz. torg.- ekon. un-t., 2001. – 580 s.
3. Tlumachny`j slovnny`k z ukrayins`koyi movy` onlajn / <http://www.slovnky.net>
4. Utky`n Э.А. Anty`kry`zy`snoe upravleny`e. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
5. Shapurova O.O. Anty`kry`zove upravlinnya mashy`nobudivny`my` pidpry`yemstvamy` v ry`nkovy`x umovax. Avtoref. na zdob. nauk. stup. kand. ekon. nauk (08.00.04.)/NAN Ukrayiny`; Klasy`chny`j pry`vatny`j univerty`tet politexnichny`j univerty`tet. – Zaporizhzhya, 2009, 20 s.
6. Shtangret A.M., Kopy`tyuk O.I. Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`yemstvom: Navch. posib. – K.:Znannya, 2007. – 335 s.
7. Zakon Ukrayiny` "Pro vidnovlennya platospromozhnosti borzhny`ka abo vy`znannya jogo bankrutom" (u redakciyi Zakonu Ukrayiny` vid 22.12.2011 # 4212-VI)

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

23.03.2014