

# АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

© 2014 ДОМНІНА І. І.

УДК 334.01

## Домніна І. І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління»

Мета статті полягає у виведенні нового визначення «антикризового управління» на основі вже існуючих, що висвітлені в наукових роботах як вітчизняних, так і закордонних авторів. На основі аналізу наукових робіт було виявлено, що «антикризове управління», як окремий термін, почали вивчати з кінця минулого століття, і на сьогоднішній день розуміння сутності та змісту ще знаходиться на стадії формування. Саме тому визначення сучасного понятійного апарату антикризового управління є актуальним. У процесі дослідження було проаналізовано ряд визначень антикризового управління та різні погляди на дане поняття. Результати проведеного аналізу виявили, що визначення терміна «антикризове управління» в основному зводять до управління підприємством в умовах загальної кризи чи управління, яке попереджає процедуру банкрутства. У розглянутих визначеннях недостатньо висвітлено діагностику кризи на ранніх етапах або процедуру з попередження негативного розвитку підприємства. Більшість підприємств функціонують за рахунок позичених коштів і не завжди ефективно їх використовують, що призводить до ризику неповернення і, як наслідок, – можливої дестабілізації діяльності підприємств при негативних змінах у зовнішньому середовищі бізнесу. Виходячи з проаналізованих поглядів до визначення терміна «антикризове управління», було запропоноване вдосконалене визначення, що включає в себе вплив не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища бізнесу. Перспективами для подальших досліджень може стати пошук шляхів удосконалення антикризового управління, вивчення та вдосконалення моделей та управління фінансовою стійкістю антикризового управління для попередження кризового стану підприємства.

**Ключові слова:** антикризове управління, система управління, управління фінансами підприємства, діагностика банкрутства.

**Бібл.:** 20.

**Домніна Ірина Ігорівна** – асистент, кафедра менеджменту ЗЕД і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** spaysi@mail.ru

УДК 334.01

UDC 334.01

## Домніна И. И. Анализ современных подходов к определению термина «антикризисное управление»

Цель статьи заключается в выведении нового определения «антикризисного управления» на основе уже существующих, представленных в научных работах как отечественных, так и зарубежных авторов. На основе анализа научных работ было выявлено, что «антикризисное управление», как отдельное понятие, начали изучать с конца прошлого века, и на сегодняшний день понимание сущности и содержания данного определения еще находится на стадии формирования. По этой причине изучение и совершенствование современного понятийного аппарата антикризисного управления является актуальным. В процессе исследования был изучен ряд определенных антикризисного управления и проанализированы различные взгляды на данное понятие. Результаты проведенного анализа выявили, что понятие «антикризисное управление» зачастую сводят к управлению предприятием в условиях общего кризиса или управлению, которое предшествует процедуре банкротства. В рассмотренных определениях недостаточно освещена диагностика кризисного состояния на ранних этапах или процедура по предотвращению негативного развития предприятия. Большинство предприятий функционируют за счет заемных средств и не всегда эффективно их используют, что приводит к высокому риску невозврата, и, как следствие, – возможной дестабилизации деятельности предприятий при негативных изменениях во внешней среде бизнеса. Исходя из проанализированных взглядов на понятие «антикризисное управление», было предложено усовершенствованное определение, которое учитывает влияние не только внутренней, но внешней среды бизнеса. Перспективами для дальнейших исследований может стать поиск путей совершенствования не только понятия антикризисного управления, но и изучение, совершенствование моделей и управления финансовой устойчивостью антикризисного управления для предупреждения кризисного состояния предприятия.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, система управления, управление фінансами підприємства, діагностика банкрутства.

**Библ.:** 20.

**Домніна Ірина Ігорівна** – асистент, кафедра менеджменту ВЗД і фінансов, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** spaysi@mail.ru

## Domnina I. I. Analysis of the Current Approaches to Definition of the Term «Crisis Management»

The article is aimed at working out a new definition of «crisis management» on the basis of the known definitions, presented in the scientific works by the both domestic and foreign authors. On analyzing of various scientific works was found, that studying of «crisis management» as a single concept began since the end of the last century, but nonetheless understanding of the essence and contents of this definition at the present day is still in the stage of formation. For this reason, study and improvement of the contemporary conceptual framework of crisis management remains relevant. In the research process, a number of definitions of crisis management was examined and the various views on this concept were analyzed. The results of the carried out analysis revealed that the concept of «crisis management» is often narrowed to managing the enterprise in the context of an overall crisis or such management, which prefaces the bankruptcy proceedings. As for the examined definitions, diagnosis of a crisis at an early stage or a procedure to prevent the negative development of the enterprise, is covered insufficiently. Most enterprises are operating with borrowed funds and not always effectively use them, which leads to a high risk of default, and may result in eventual destabilization of enterprise's activity against the background of negative changes in the external business environment. On the basis of the analyzed views on the concept of «crisis management», an advanced definition was proposed, which also takes into account the influence as the internal, so the external environment of business. Prospects for further research can consist not only in finding out ways for improving the concept of crisis management, but also deeper study and perfection of management models as well as managing the financial sustainability of crisis management aimed at prevention of crises of enterprise.

**Key words:** crisis management, management system, financial management of enterprise, diagnosis of bankruptcy.

**Bibl.:** 20.

**Domnina Iryna I.** – Assistant, Department of Management and Finance, Foreign Trade, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** spaysi@mail.ru

На сьогоднішній день фінансовий стан багатьох підприємств України діагностується як кризовий. Проблема виживання в умовах кризи є поширеною, адже найбільшого удару зазнають підприємства саме тих країн, які знаходяться на стані розвитку. Криза, що обрушилася на країни Європи, викликала значну нестабільність у світі. Було виявлено значне зниження прибутку підприємств різних галузей, фінансовий стан досягає критичного рівня, погіршуються фінансові результати, втрачаються конкурентні позиції, багато підприємств уже збанкрутіли. У зв'язку з цим актуальності набуває проблема антикризового управління, що включає в себе: запобігання кризового стану, ефективне подолання кризи та ліквідацію негативних наслідків.

Сучасний етап економічного розвитку будь-якого суспільства супроводжується нерівномірним розвитком його складових і необхідністю їх збалансування. Результатом саме таких процесів є піднесення та спад економіки [11].

Економіка будь-якої країни розвивається циклічно, періодично переживаючи підйоми та занепади. Криза, при широкому погляді на неї, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновлює [16].

Більшість підприємств не мають можливості своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Саме в такій ситуації дуже важливо вміти правильно діагностувати економічний стан підприємства, вчасно виявити проблеми та розробити план їх вирішення.

Останнім часом термін «антикризове управління» набув значного поширення, однак розуміння сутності та змісту цього визначення ще є неоднозначним і знаходиться на стадії формування.

Теоретичним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств у період кризи присвячені праці таких відомих авторів, як: Е. Альтман, В. Бівера І. Бланк, О. Ковальов та ін.

Останніми роками ми спостерігаємо значне зростання кількості публікацій щодо визначення «антикризового управління». Це можна пояснити тим, що велику кількість підприємств охопила криза, і в цій ситуації багато уваги приділяють антикризовому управлінню та його ефективності, виникненню та попередженню кризового стану на підприємстві.

Поняття «антикризове управління» у своїх працях досліджували багато вітчизняних і закордонних науковців, а саме: І. О. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, Е. М. Короткова, Л. О. Лігоненко, Е. С. Мінаєв, Л. С. Ситник, О. О. Терещенко, та ін. У роботах розглядається теорико-методологічний інструментарій антикризового управління підприємством, значна увага приділяється теоретичним питанням виникнення, розвитку кризових ситуацій, а також заходам по виведенню підприємства з кризового стану.

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до терміна «антикризове управління», відсутні чіткі формулювання цілей і завдань антикризового управління.

Саме тому формування сучасного понятійного апарату антикризового управління є актуальним.

Незважаючи на те, що у підприємницьких структурах існують певні системи управління, навіть вони не гарантують вчасної діагностики явищ і запобігання їх появі. Більшість вітчизняних підприємств функціонують на позичених коштах, які використовуються неефективно, з максимальним ризиком їх неповернення, що призводить до дестабілізації діяльності цих підприємств при виникненні найменших негативних змін в оточуючому середовищі [7].

У нашій країні появу і широке поширення терміна «антикризове управління», що іменується в зарубіжній літературі як «кризовий менеджмент» (*crisis-management*), слід віднести до середини дев'яностих років минулого століття [4].

Частина вітчизняних фахівців зводить антикризове управління просто до управління організацією в умовах загальної кризи економіки [8], інші – до управління фірмою напередодні банкрутства [9], треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у рамках судових процедур банкрутства [6].

Деякі автори вважають, що антикризові заходи слід застосовувати, коли фінансове становище функціонуючого на ринку підприємства стає вже важким, а перспектива банкрутства – реальною [10]. Виходячи з цього, вони повністю ігнорують діагностику загрози банкрутства на ранніх стадіях її виникнення і акцентують увагу тільки на «лікуванні» кризи. Інші науковці вважають подібний підхід неприйнятним. У своїй книзі «Довідник кризового керівника» професор Уткін Е. А. писав: «Подібний підхід – це все одно, що «ставити віз попереду коня». Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. Мови про банкрутство при такому підході бути не повинно, оскільки повинен бути налагоджений управлінський механізм усунення виникаючих проблем до того, поки вони не прийняли необоротний характер» [16].

Автор Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє 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 [12, с. 37].

На думку Колісника М. К., Ільчука П. Г. і Віблій П. І., термін «антикризове управління» слід розглядати як складовий елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечуючу та функціональну складові. Антикризове управління – це така система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протиположному екстенсивному розвитку [11].

На думку Н. М. Тюріної, під антикризовим управлінням розуміють таке управління, що спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією

розширеного відтворення на найсучаснішій основі за власні кошти. Основою антикризового управління є забезпечення результатів (запланованих чи випадкових) за допомогою добре поставленого управління людьми і комунікаціями [18].

Автори А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямовану на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [3, с. 7].

**Д**еякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [5].

Л. С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигвагу екстенсивному розвитку [13, с. 25].

На думку О. О. Терещенко, теорії антикризового управління як такої в природі не існує. Окремі теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємств досліджуються в теорії ринку капіталів, теорії фінансування та інвестування, в інших складових теорії управління фінансами. Теоретичним фундаментом можна вважати адаптовані до антикризової специфіки висновки, гіпотези та концепції загальної теорії управління фінансами підприємств [17].

Досить широке визначення терміна «антикризове управління» представляють Е. С. Мінаєва та В. П. Панагушина. У своїх наукових працях вони зазначають, що антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємств, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги [2, с. 5].

Антикризове управління, на думку Орехова В. І. та Кована С. Є., існує для визначення певних задач, а структуру його складають взаємопов'язані функції антикризового управління [19], а саме:

- ✦ безперервне діагностування стану підприємства;
- ✦ виявлення факторів, що його визначають;
- ✦ розробка плану антикризових дій, його реалізація та аналіз отриманих результатів;
- ✦ розробка заходів з інформаційного забезпечення антикризового управління;
- ✦ регулювання часу прийняття та виконання рішення;

- ✦ розробка рекомендацій з розвитку чи зміни діяльності.

Ще одне визначення дає Т. Б. Юн, який визначає антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових заходів у відношенні до організацій-боржників з метою їх фінансового оздоровлення чи ліквідації [20].

А. П. Градов трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійне врахування ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [14, с. 84].

Думку щодо антикризового управління висловлює З. Айвазян та В. Кириченко, які стверджують, що визначення «антикризове управління» дуже розпливчате на сьогоднішній день, щоб дати чітке визначення та сформулювати основу антикризового управління потрібно більш чітко розглянути визначення «криза підприємства» [1].

П. Друкер, спеціаліст з управління, пропонує свій варіант здійснення антикризового управління, основу якого складає управління, що спрямоване на отримання результатів. Автор визначає основні завдання:

- 1) забезпечення ефективного бізнесу;
- 2) визначення і реалізація потенціалу бізнесу;
- 3) перетворення (доповнення) існуючого в інший бізнес.

За основу антикризового управління П. Друкер ставить всебічну оцінку бізнесу, тому детальному огляду повинні підлягати такі «галузі результатів»:

- 1) виробі і серія виробів (послуги);
- 2) ринки (споживачі, конкуренти, канали збуту);
- 3) співвідношення внесків «галузей результатів» у частині доходів і витрат, які вони зумовляють;
- 4) позиція керівництва і перспективи кожної «галузі результатів»;
- 5) виділення кожної галузі основних ресурсів;
- 6) попередній діагноз «галузей результатів» [15].

**А**нглійські вчені, які в цілому порушують питання про доцільність антикризового управління та завдання такого управління – запобігання банкрутству або прискорення банкрутства, пропонують підхід, який базується на концепції, що включає до свого складу одну з основних тез теорії Дж. Дарвіна: «Розвиток організмів на землі напряму пов'язаний з боротьбою за існування. У цій безперервній боротьбі перемагає сильніший, слабший отримує поразку». Англійські дослідники проголошують, що визнання доцільності та суспільної підтримки антикризового управління повинно бути ди-

ференційованим, тобто, не варто витратити сили та кошти на утримання від краху неефективно функціонуючих компаній.

Антикризове управління розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління недоцільна, оскільки це обтяжить їх власників. Висловлене зауваження видається автору надзвичайно корисним для визначення необхідності завдань та інструментарію державної підтримки антикризового управління окремими підприємствами.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з проаналізованих поглядів до визначення поняття «антикризове управління» було запропоноване вдосконалене визначення поняття, що включає в себе вплив не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища бізнесу. На нашу думку, антикризове управління – це розробка та впровадження оптимального (з позиції різного виду витрат) комплексу заходів, що направлені на досягнення запланованих результатів фінансово-господарської діяльності, які враховують не тільки поточний стан підприємства. Комплекс заходів включає в себе комплексний розгляд внутрішнього та зовнішнього середовища поточного та перспективного стану підприємства з урахуванням специфіки ведення бізнесу галузі та нормативно-правової бази, яка забезпечує найбільш оптимальне досягнення запланованих результатів ведення бізнесу.

Перспективою для подальших досліджень може стати пошук шляхів вдосконалення антикризового управління, вивчення та вдосконалення моделей та управління фінансовою стійкістю антикризового управління для попередження кризового стану підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Айвазян З. С. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. С. Айвазян, В. П. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 14.
2. Антикризисное управление : учеб. пособие для техн. Вузов / Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
3. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
4. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
5. Антикризисное управление / Под ред проф. С. С. Ильина / Национальный институт бизнеса. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 512 с.
6. Бджола В. Д. Финансовая санация предприятия: формы и источники / В. Д. Бджола // Финансовые исследования. – 2002. – № 4. – С. 48 – 52; Грабовый П. Г. и др. Риски в современном менеджменте / П. Г. Грабовый. – М. : Аланс, 1994; Грищенко В. Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования / В. Н. Грищенко, Л. Г. Демидова, А. Н. Петров. –

СПб. : СПбУЭИФ, 1995; Давыдова Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Управление риском. – 1998. – № 3. – С. 13 – 20.

7. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента : учебное пособие / Л. С. Бляхман. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 378 с.

8. Бороздин С. В. Экономическое управление в условиях системного кризиса / С. В. Бороздин, А. Ф. Максимов. – М. : ГУЗ, 2000. – 350 с.

9. Горелов А. О российской специфике института банкротства / А. Горелов // Рынок ценных бумаг. – 1998. – № 19-20. – С. 21 – 43.

10. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн. – М. : Финансы и статистика, 1997.

11. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навчальний посібник / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

13. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

14. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др. / Под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

15. Статистичний щорічник України за 2000 р. / Держкомстат України / За ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. В. А. Головки. – К. : Техніка, 2000. – 648 с.

16. Справочник кризисного управляющего / Под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 1999.

17. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.

18. Тюріна Н. М. Антикризове управління : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Кравацка, І. В. Грабовська. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 448 с.

19. Орехов В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 544 с.

20. Юн Т. Б. Словарь по антикризисному управлению / Т. Б. Юн, Г. К. Таль. – М. : Дело, 2003.

## REFERENCES

- Ayvazian, Z. S., and Kirichenko, V. P. "Antikrizisnoe upravlenie: priniatie resheniy na kraiu propasti" [Crisis management: decision-making on the edge of a precipice]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 4 (1999): 14.
- Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow: PRIOR, 1998.
- Antikrizisnyy menedzhment* [Crisis Management]. Moscow: Tandem; EKMOС, 1999.
- Asaul, A. N., Kniaz, I. P., and Korotaeva, Yu. V. *Teoriia i praktika priniatiia resheniy po vykhodu organizatsiy iz krizisa* [Theory and practice of decision-making organizations to overcome the crisis]. St. Petersburg: IPEV, 2007.
- Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Rostov-na-Donu: Feniks, 2004.
- Bdzhola, V. D. "Finansovoi sanatsiia predpriatiia: formy i istochniki" [Financial Turnaround Management: forms and sources]. *Finansovye issledovaniia*, no. 4 (2002): 48-52; Grabovyy, P. G. et al. *Riski v sovremennom menedzhmente* [Risks in modern management]. Moscow: Alans, 1994; Grishchenko, V. N., Demidova, L. G.,

and Petrov, A. N. *Teoreticheskie osnovy prognozirovaniia i planirovaniia* [Theoretical basis of forecasting and planning]. St. Petersburg: SPbUEIF, 1995; Davydova, G. V., and Belikov, A. Yu. "Metodika kolichestvennoy otsenki riska bankrotstva predpriiaty" [Methodology to quantify the risk of bankruptcy of enterprises]. *Upravlenie riskom*, no. 3 (1998): 13-20.

Bliakhman, L. S. *Osnovy funktsionalnogo i antikrizisnogo menedzhmenta* [Fundamentals of functional and crisis management]. St. Petersburg: Izd-vo Mikhaylova V. A., 1999.

Borozdin, S. V., and Maksimov, A. F. *Ekonomicheskoe upravlenie v usloviakh sistemnogo krizisa* [Economic management in a systemic crisis]. Moscow: GUZ, 2000.

Gorelov, A. "O rossiyskoy spetsifike instituta bankrotstva" [On the specifics of the Russian Institute of bankruptcy]. *Rynok tsennykh bumag*, no. 19-20 (1998): 21-43.

Gradov, A. P. et al. *Strategiia i taktika antikrizisnogo upravleniia firmy* [Strategy and tactics of crisis management firm]. St. Petersburg: Spetsialnaia literatura, 1996.

Kolisnyk, M. K., Ilchuk, P. H., and Viblyi, P. I. *Finansova sanatsiia i antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [The financial reorganization and crisis management]. Kyiv: Kondor, 2007.

Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., and Khilenko, O. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management]. Kyiv: KNTU, 2005.

Orehov, V. I., Baldin, K. V., and Gaponenko, N. P. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow: INFRA-M, 2008.

*Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2000 r.* [Statistical Yearbook of Ukraine, 2000]. Kyiv: Tekhnika, 2000.

*Spravochnik krizisnogo upravliaiushchego* [Directory crisis manager]. Moscow: TANDEM; EK MOS, 1999.

Sytnyk, L. S. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organizational-economic mechanism of crisis management]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy, 2000.

Tereshchenko, O. O. *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Crisis financial management in the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2008.

Tiurina, N. M., Kravatska, N. S., and Hrabovska, I. V. *Antykrizove upravlinnia* [Crisis management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2012.

Van, Khorn Dzh. K. *Osnovy upravleniia finansami* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.

Yun, T. B., and Tal, G. K. *Slovar po antikrizisnomu upravleniiu* [Dictionary of crisis management]. Moscow: Delo, 2003.