

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 338.246.8

Кифяк Вікторія Іванівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнесу та управління персоналом

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Кифяк Виктория Ивановна

кандидат экономических наук,

доцент кафедры бизнеса и управления персоналом

Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича

Kyfyak Viktoria

PhD in Economics,

Associate Professor of Business and Personnel Management Department

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

ORCID: 0000-0002-6104-6403

Галюк Єлизавета Віталіївна

студентка

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Галюк Елизавета Витальевна

студентка

Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича

Halyuk Yelyzaveta

Student of the

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАЦІЯХ

МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В

КОРПОРАЦИЯХ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN CORPORATIONS

Анотація. Нові виклики спричинені пандемією COVID-19 актуалізували необхідність переосмислення використання механізмів функціонування антикризового управління в корпораціях, які є основними рушійними силами економіки та задають вектор змін у підприємницькій діяльності. Антикризове управління – це комплексна модель превентивного управління, що діє з метою нейтралізації чи пом'якшення кризових ситуацій. У статті розглядається поняття та практика антикризового управління в корпораціях, викладено основні етапи та стратегії до дослідження антикризового управління у світі, робиться їх порівняльний аналіз.

У статті обґрунтовано, що одним із шляхів покращення фінансового стану підприємства є вибір правильної антикризової стратегії, яка забезпечить зниження фінансових проблем, ризиків банкрутства та ліквідації підприємства, а також узгодження управлінських рішень з практичними діями, що дозволить виділити пріоритетність проблем та забезпечити покращення в умовах кризи. Доведено, що використання антикризових заходів має бути комплексним, а продовження досліджень – обов'язковим.

Встановлено, що досягнення позитивних результатів від використання інструментів антикризового управління може бути забезпечене за їх цілеспрямованої координації дій між працівником та керівником, чіткої послідовності виконання завдань, терміновості прийняття рішень тощо. Важливість практичного використання антикризового управління полягає в оптимізації економічного характеру його використання, що може бути виявлено шляхом постійного моніторингу середовища підприємства з використанням системного підходу, методів стратегічного аналізу та контролю.

У цій статті проаналізовано особливості антикризового управління у бізнесі та зроблено висновок про механізм використання антикризового управління для отримання бажаних результатів діяльності.

Зроблено висновки, що вибір тієї чи іншої антикризової стратегії, а також її успішність залежить від конкретних умов, аналізу яких слід приділити особливо увагу. Ефективність антикризового управління визначається не тим, наскільки успішно керівництву підприємства вдалося запобігти кризі, тим, наскільки добре організація виявилася до неї підготовленою.

Ключові слова: *криза, управління, механізм антикризового управління, антикризова стратегія, антикризове управління.*

Анотація. *Новые вызовы, вызванные пандемией COVID-19, актуализировали необходимость переосмысления использования механизмов функционирования антикризисного управления в корпорациях, которые являются основными движущими силами экономики и задают вектор изменений в предпринимательской деятельности. Антикризисное управление – это комплексная модель превентивного управления, действующая в целях нейтрализации или смягчения кризисных ситуаций. В статье рассматривается понятие и практика антикризисного управления в корпорациях, изложены основные этапы и стратегии исследования антикризисного управления в мире, делается их сравнительный анализ.*

В статье обосновано, что одним из путей улучшения финансового состояния предприятия является выбор правильной антикризисной стратегии, которая обеспечит снижение финансовых проблем, рисков банкротства и ликвидации предприятия, а также согласование управленческих решений с практическими действиями, что позволит выделить приоритетность проблем и обеспечить улучшение в условиях

кризиса. Доказано, что использование антикризисных мер должно быть комплексным, а продолжение исследований обязательным.

Установлено, что достижение положительных результатов использования инструментов антикризисного управления может быть обеспечено при их целенаправленной координации действий между работником и руководителем, четкой последовательности выполнения задач, срочности принятия решений и т.д. Важность практического использования антикризисного управления заключается в оптимизации экономического характера его использования, что может быть обнаружено путем постоянного мониторинга среды предприятия с использованием системного подхода, методов стратегического анализа и контроля.

В этой статье проанализированы особенности антикризисного управления в бизнесе и сделан вывод о механизме использования антикризисного управления для получения желаемых результатов деятельности.

Сделаны выводы, что выбор той или иной антикризисной стратегии, а также ее успеваемость зависит от конкретных условий, анализу которых следует уделить особое внимание. Эффективность антикризисного управления определяется не тем, насколько успешно руководству предприятия удалось предотвратить кризис, а тем, насколько хорошо организация оказалась к нему подготовленной.

Ключевые слова: *кризис, управление корпорацией, антикризисная стратегия, антикризисное управление, управление финансами.*

Summary. *New challenges caused by the COVID-19 have actualized the necessary to rethink the use of mechanisms for the crisis management functioning in corporations, which are the main driving forces of the economy and set the change vector in business activity. Anti-crisis management is a*

comprehensive model of preventive management, acting to neutralize or mitigate crisis situations. The article considers the concept and practice of crisis management in corporations, outlines the main stages and crisis management strategies research in the world, makes their comparative analysis.

The article substantiates that one of the ways to improve the enterprise financial condition is to choose the right anti-crisis strategy, which will ensure the reduction of financial problems, the bankruptcy risks and enterprise liquidation, as well as to coordinate management decisions with practical actions, which will highlight the priority problems and provide improvement in crisis. It is proved that the use of anti-crisis measures should be comprehensive and continued research is mandatory.

It is established that the positive results achievement of the use of crisis management tools can be ensured with their purposeful coordination between the employee and the manager, a clear sequence of tasks, the urgency of decision-making, etc. The practical importance of crisis management using is to optimize the economic nature of its use, which can be found by continuous monitoring of the enterprise environment using a systematic approach, methods of strategic analysis and control.

This article analyzes the crisis management features in business and concludes about the mechanism of using crisis management to obtain the desired business results.

It is concluded that the choice of one or another crisis management strategy, as well as its success depends on specific conditions, the analysis of which should be paid special attention. The effectiveness of crisis management is determined not by how successfully the management of the enterprise managed to prevent the crisis, but by how well the organization was prepared for it.

Key words: *crisis, corporate governance, anti-crisis strategy, anti-crisis management, financial management.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нові виклики спричинені пандемією COVID-19 стали безпрецедентною силою формування системної кризи глобальних процесів нової формації: блокування процесів в усіх сферах суспільного життя та вплив на всі соціально-економічні взаємозв'язки. Коронакриза стала індикатором неготовності менеджменту до стихійних змін і флуктуацій, показала, що успіх залежить не від інерції, а від гнучкості – здатності до динамічної зміни основних моделей і стратегій бізнесу відповідно до змін середовища. Нові умови невизначеності та соціальні виклики, спричинені коронакризою, актуалізували необхідність переосмислення використання механізмів функціонування антикризового управління в корпораціях, які є основними рушійними силами економіки та задають вектор змін у підприємницькій діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії й практики формування й функціонування корпорацій досліджувалися і висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних вчених. Зокрема теоретичні основи структурували О. Шуміло, Н. Савченко [1], зі стратегічного погляду розглядали Г. Азаренкова [2], О. Полінкевич та Р. Камінски [3], С. Бондаренко, О. Маковеєва та ін. [4]. Сучасні інструменти антикризового управління досліджували Т. Воронкова, Я. Приймак [5], О. Прокопишин [6], О. Юринець [7] вирізняючи різні інструменти та механізми антикризового управління в умовах пандемії COVID-19.

Однак, низка проблем, пов'язаних із особливостями реалізації антикризового управління на різних етапах виникнення і перебігу кризи, потребують переосмислення в умовах невизначеності кризи та наслідків пандемії COVID-19.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування антикризового управління в корпораціях як необхідного інструменту стратегічного розвитку.

Для досягнення даної мети в статті вирішуються **завдання:** огляд існуючих теоретичних підходів до антикризового управління в корпораціях; окреслення можливих напрямів попереджувального антикризового управління в корпораціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка розвитку кризи за тривалістю, глибиною та наслідків залежить від гостроти чинників кризи і опірності системи. У результаті дії процесів саморегуляції і опору системи криза може розвиватися як флуктуації. І навпаки, при слабкому опорі криза може посилюватися або навіть стати процесом, який переходить з одного об'єкта системи на інші як при ланцюговій реакції. Якщо криза виникла, то її розвиток призводить до того, що система або зберігається, набуваючи якихось нових якостей, або перестає існувати в попередньому вигляді [8].

Слово «криза» походить від давньогрецького "crisis", що означає «вирок, рішення з будь-якого питання чи в сумнівній ситуації». Діагностика криз в організації – це сукупність методів, направлених на визначення проблем, потенційних слабких місць в системі управління, які є причиною скрутного фінансового становища корпорації та інших негативних показників діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності підприємства з погляду отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень в існуючих параметрах системи від початкових, і як оцінку функціонування організації в умовах мінливого середовища [9].

Подолання кризових тенденцій розвитку підприємства пов'язано з моніторингом ризикоутворюючих факторів, тому ризик-менеджмент можна розглядати не тільки як самостійний вид діяльності, але і як

найбільш дієвий інструмент дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, спрямованої на управління внутрішніми та зовнішніми джерелами ризику.

Для ефективного управління підприємством і постійної підтримки його конкурентоспроможності на достатньому рівні необхідно здійснювати безперервний моніторинг і облік різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стан підприємства в конкурентному ринковому середовищі. При цьому специфіка зовнішніх і внутрішніх чинників ризику полягає в тому, що останніми підприємство може активно маніпулювати в певних межах, а зовнішні чинники ризику є неконтрольованими [12] та часто непередбаченими.

Антикризове управління – такий вид управління, в якому відбуваються цілеспрямовані процеси передбачення криз, пом'якшення їх наслідків і пошук інструментів використання факторів кризи для розвитку організації [13]. Таке визначення відповідає постулатам системного підходу, за якого криза розглядається як флуктуація для розвитку її елементів.

Методи діагностики кризи в організації включають: моніторинг зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих станів в майбутньому [10]. Інструменти діагностування кризового стану, такі як: статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження та ін., застосовуються в залежності від типу кризи і форми її проявів [11].

Основними цілями та завданнями антикризового управління є:

- передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеня загрози) підготовка до неї;

- перешкодження впливу небезпечних факторів кризи на діяльність підприємства;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, сповільнити, пом'якшити, посилити);
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання факторів та наслідків кризи для розвитку організації.

Механізм антикризового управління в нинішніх умовах – це перманентний процес спрямований на оцінку взаємозв'язку зовнішнього середовища та розвитку системи організації у напрямку досягнення її стратегічних цілей, який супроводжується постійним пошуком ефективних інструментів адаптації та конвертації криз у відправні точки розвитку підприємства.

Система антикризового управління підприємством може включати в себе найрізноманітніші заходи та інструменти, але всі вони можуть бути віднесені або до тактичних (оперативних), або до стратегічних.

Вчені виділяють два підходи до організації антикризового управління залежно від рівня:

- на стратегічному рівні використовується системно-організаційний підхід;
- на оперативному рівні здійснюється застосування антикризових інструментів у відповідності з поточними бізнес- процесами, вирішення проблем в порядку їх появи.

Стратегічні антикризові заходи включають в себе аналіз і оцінку поточної ситуації, вивчення потенціалу організації, розробку бізнес-планів з фінансової модернізації підприємства, впровадження інноваційних виробничих рішень та ін.

Тактичні заходи можуть мати як попереджувальний (захисний) характер – скорочення персоналу, перегляд статей витрат, закриття філій і внутрішніх підрозділів, так і наступальний – із залученням фахівців і додаткових ресурсів, реструктуризацією устрою організації та ін.

Розглянемо тепер алгоритм організації антикризового управління на підприємстві. У загальному вигляді план дій виглядає таким чином [13]:

- експрес-аналіз;
- первинна стабілізація;
- діагностика кризової організації;
- визначення основних напрямів антикризової стратегії;
- складання плану антикризових заходів;
- реалізація створеного плану;
- здійснення контролю та аналізу плану антикризових заходів.

Слід зазначити, що в певних ситуаціях окремі пункти цього плану можуть бути пропущені, наприклад, в разі реалізації процедури банкрутства, антикризове управління починається відразу з третього етапу. І навпаки, в тому випадку, якщо підприємству в найближчій перспективі нічого не загрожує, первинна стабілізація – не здійснюється.

Організація антикризового управління завжди починається з загального експрес-аналізу стану організації. Збір інформації, її аналіз і оцінка може займати від одного дня до тижня – в залежності від масштабів організації. Аналізуються бізнес-плани та існуючі контракти підприємства, останні події, звіти керівництва, бухгалтерська і фінансова звітність, проводяться інтерв'ю з персоналом. Вже на даному етапі можна визначити, чи знаходиться підприємство в стані кризи і чи доцільно проводити програму первинної стабілізації.

На другому етапі реалізується програма первинної стабілізації, яка має на увазі проведення оперативних заходів антикризового менеджменту. Детально аналізуються поточні грошові потоки і на їх основі визначаються

поточні фінансові потреби бізнесу і його короткострокові фінансові зобов'язання. По можливості скорочуються витрати. Особлива увага приділяється зовнішнім зв'язкам організації (постачальникам, кредиторам, акціонерам, державним структурам, клієнтам та ін.). Проводиться зміна структури оборотного капіталу, стягнення дебіторської заборгованості, реалізація надлишкових активів. Контроль за своєчасним здійсненням первинної стабілізації та аналіз отриманих результатів має критичне значення для подальшої організації антикризового управління.

На етапі детальної діагностики кризового стану організації визначаються ключові проблеми організації і їх причини. Проводиться детальний аналіз зовнішньої (як правило, PEST-аналіз) і внутрішнього середовища організації. Завдання діагностики внутрішнього середовища – виявлення виробничих факторів, які впливають на бізнес; вона також дозволяє оцінити можливі ризики, а також список споживачів, товарів і послуг, які так чи інакше заважають досягненню стратегічних цілей організації або ж зовсім є збитковими. Тут же перевіряється відповідність комерційної діяльності (маркетингу) стратегічним цілям компанії. Трудові ресурси аналізуються з метою виявлення тих факторів, які можуть так чи інакше вплинути на роботу підприємства в цілому. Вивчається організаційна структура компанії і функції управлінського апарату. На заключному етапі аналізується культура підприємства та її здатність до змін з метою формування позитивного іміджу організації в цілому.

Аналіз фінансового стану підприємства необхідний для отримання актуальної інформації про його реальний фінансовий стан і оцінки можливості банкрутства. У процесі аналізу застосовуються кількісні (з використанням економетричних, математичних і нормативних моделей) і якісні методи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

На підставі даних, отриманих в результаті докладного аналізу стану підприємства, розробляється оптимальна антикризова стратегія. Перш за

все, визначаються пріоритетні галузі таких стратегій (виробнича / фінансова / кадрова / маркетингова), а потім визначаються основні напрями антикризової стратегії.

Як правило, виділяють такі антикризові стратегії:

- 1) стратегія відновлення: (стратегія стабілізації, стратегія трансформації);
- 2) стратегія повороту;
- 3) стратегія виходу [14].

Стратегія відновлення застосовується для ліквідації наслідків кризи та відновленню структури бізнесу до її передкризового стану за показниками ділової активності, а також економічної і фінансової стійкості.

Вибір стратегії повороту обґрунтований у разі, якщо пережита криза наочно продемонструвала необхідність радикального перегляду організаційної структури, масштабу, технології та напрямків діяльності підприємства (а можливо і зміни галузевої приналежності).

Буває і так, що після кризи відновлення чи «поворот» з яких-небудь причин виявляються неможливими (або небажаними) – у такому випадку реалізується стратегія виходу (припинення діяльності компанії), спрямована на мінімізацію збитку.

Світова практика дозволяє виділити такі варіанти організації антикризового управління корпорацією:

- самостійне (як правило, здійснюється в умовах гострої кризи керівником підприємства, або із залученням штатного фахівця з антикризового управління);
- антикризовий консалтинг (залучення антикризових консультантів);
- залучення кризового директора (який працює у партнерстві з власником бізнесу);

- антикризове управління під контролем кредиторів (державних і комерційних банків, найчастіше в умовах реальної загрози невиконання зобов'язань);

- внутрішнє антикризове управління (на постійній основі) у вигляді окремого підрозділу корпорації (антикризової служби) або спеціаліста.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, механізм антикризового управління визначається такими положеннями:

- кризи є закономірним явищем економіки ринкового типу;
- циклічний та системний розвиток економічних процесів зумовлюють необхідність постійного пошуку ефективних антикризових інструментів та заходів;

- організація антикризового управління на підприємстві вимагає особливої професійної підготовки і певного досвіду;

- заздалегідь підготовлений антикризовий план здатний пом'якшити кризу та прискорити процес виходу з нього з мінімальними негативними наслідками;

- негативні впливи кризи можна мінімізувати та навіть конвертувати у «точки росту».

Вибір тієї чи іншої антикризової стратегії, а також її успішність залежить від конкретних умов, аналізу яких слід приділити особливо увагу. Ефективність антикризового управління визначається не тим, наскільки успішно керівництву підприємства вдалося запобігти кризі, тим, наскільки добре організація виявилася до неї підготовленою.

Вважаємо, що перспективами подальших розвідок повинні стати розробка та моделювання механізмів антикризового управління залежно від прогностичних сценаріїв наслідків кризи.

Література

1. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 11-16.
2. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 465-470.
3. Polinkevych O, Kamiński R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. *Insurance Markets and Companies*. 2020. №11(1). С. 21-29. doi: 10.21511/ins.11(1).2020.03
4. Bondarenko S., Makoveieva O., Polishchuk A., Mosin M. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2020. 10(2). P. 90-104. doi: 10.33445/sds.2020.10.2.10
5. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 16.11.2021). doi: 10.32702/2307-2105-2021.10.96
6. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №9. С. 45-49.
7. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1(15). С. 92-100. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf>
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.

9. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124-130.
10. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2001. 580 с.
12. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства. Хмельницький : ПП Ковальський В. В., 2007. 312 с.
13. Гасаов С.С., Штангрет А.М., Котляревський І.С. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти та ін. К. : ДННУ "Акад. фін. управління", 2012. 301 с.
14. Морозов С. Ю. Теоретичні основи формування антикризової стратегії розвитку підприємства. *Національна економіка. Інтелект XXI*, 2018. № 1. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/22.pdf.

References

1. Shumilo, O. S. & Savchenko, N. O. 2020. Analiz naukovykh pidkhodiv do vyznachennja suti ponjatj kryzy ta antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom. *Biznes Inform.* № 4. pp. 11-16. (in Ukrainian)
2. Azarenkova, Gh. M. 2020. Finansova strateghija antykryzovogho upravlinnja sub'jektom pidpryjemnyctva v suchasnykh umovakh funkcionuvannja. *Biznes Inform.* pp. 465-470. (in Ukrainian).
3. Polinkevych, O. & Kamiński, R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. *Insurance Markets and Companies*. 2020. №11(1), 21-29. doi: 10.21511/ins.11(1).2020.03 (accessed 17.11.2021).

4. Bondarenko, S. Makoveieva, O. Polishchuk. A. & Mosin M. 2020. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 10(2). pp. 90-104. doi: 10.33445/sds.2020.10.2.10 (accessed 17.11.2021).
5. Voronkova, T. Je. & Pryjmak, Ja. V. 2021. Transformacija antykryzovogho upravlinnja v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (accessed 17.11.2021).
6. Prokopyshyn, O.S. 2021. Systema antykryzovogho upravlinnja jak pidghruntja poperedzhennja kryzovykh javyshh na pidpryjemstvakh. *Investyciji: praktyka ta dosvid*. № 9. pp. 45-49. (in Ukrainian).
7. Jurynej, O.V. 2021. Sutnistj ta znachennja urghentnykh instrumentiv antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvamy. *Ekonomichnyj zhurnal Odesjkogho politekhnichnogho universytetu*. № 1 (15). pp. 92- 100. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf> (accessed 17.11.2021).
8. Tereshhenko, O.O. 2004. Antykryzove finansove upravlinnja na pidpryjemstvi: monohrafija. 268 p. (in Ukrainian).
9. Tkachova, N. M. 2015. Rozrobka efektyvnogho derzhavnogho mekhanizmu antykryzovogho upravlinnja. *Investyciji: praktyka ta dosvid*. № 8. pp. 124-130. (in Ukrainian).
10. Kryvov'jazjuk, I. V. 2012. Funkcionuvannja ta rozvytok pidpryjemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyj pidkhid : monohrafija. Lucjk, 392 p. (in Ukrainian).
11. Lighonenko, L.O. 2001. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom: teoretyko-metodologichni zasady ta praktychnyj instrumentarij: Monohrafija. K.: Kyjiv. nac. torgh.- ekon. un-t., 580 p. (in Ukrainian).
12. Luk'janova, V. V. 2007. Diagnostyka ryzyku dijalnosti pidpryjemstva. Khmeljnycjkyj : PP Kovaljsjkyj V. V. 312 p. (in Ukrainian).

13. Ghasaov, S.S. Shtanghret A.M. & Kotljarevsjkyj, I.S. 2012. Antykryzove korporatyvne upravlinnja: teoretychni ta prykladni aspekty ta in. K. : "Akad. fin. upravlinnja". 301 p. (in Ukrainian).
14. Morozov, S. Ju. 2018. Teoretychni osnovy formuvannja antykryzovoji strateghiji rozvytku pidprijemstva. *Nacionaljna ekonomika. Intelekt XXI*, № 1. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/22.pdf (accessed 17.11.2021).