Є.Р. Жорова, асп.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «АНТИКРИЗОВЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»

У статті здійснено огляд та аналіз наукової літератури з питань антикризового та корпоративного управління, сформульовано визначення терміну «антикризове корпоративне управління»

The paper highlights literature on subject of anti crisis management and corporate governance. The study consists definition of the term «anti crisis corporate governance».

Ключові слова: управління антикризове управління, корпоративне управління

Keywords: governance, anti crisis management, corporate governance

Циклічність процесів є закономірним явищем розвитку будь-якої економічної системи. Тому кожен господарюючий суб'єкт, відповідно до концепції життєвого циклу, стикається з кризовими явищами у своїй діяльності. Кризовий стан є індикатором нераціонального використання ресурсів підприємством та переходу до моделі звуженого відтворення, відсутності ефективної системи управління.

У зарубіжній літературі наводяться два аналоги терміну «управління» це слова «management» та «governance», між ними існує принципова різниця. «Management» є більш широким та загальним поняттям, що відображає механізми необхідні для управління діяльністю підприємства, в українській мові є ціла низка синонімів до нього. Термін «governance» відображає механізми, які покликані забезпечити сумлінну, відповідальну, прозору корпоративну поведінку та підзвітність. Фактично термін «governance» характеризує процеси, що відбуваються на більш високому рівнів системі управління, тобто відносини між стейкхолдерами. У зв'язку із цим, аналогом терміну «корпоративне управління» у зарубіжній літературі є саме «corporate governance» [1, с. 14-15].

Іншою є ситуація, пов'язана з терміном «антикризове управління», що характеризує специфічний тип управління, що забезпечує постійну діагностику діяльності підприємства, подолання кризових явищ, стабілізацію господарсько-фінансового становища, динамічну реакцію на будь-які зміни зовнішнього середовища. Словосполучення «anticrisis governance» майже не зустрічається в іноземних джерелах, адже зазвичай антикризове управління розглядається на рівні виконавчого менеджменту, тому більш поширеним є поняття «anticrisis management» чи «crisis management».

Принциповим є визначення та роз'яснення терміну «антикризове корпоративне управління», що є теоретично новим для економічної науки, але в практичному сенсі вже давно існує в економіці країни, і є відображенням процесів антикризового управління та реалізації влади в акціонерних товариствах.

Ґрунтовне дослідження стану, тенденцій та проблем розвитку корпоративного управління міститься у роботах Баюри Д.О., Євтушевського Є.А, Уманціва Ю., Мороза О.В., Круша П.В., Супрун Н.А., Карачина Н.П., Пономаренко В.С.Теоретичні основи та практичні заходи антикризового управління досліджені такими економістами як Лігоненко Л.О., Грязнова А.Г., Бурий С.А., Ситник Л.С.,Терешенко О.О., Шпачук В.В. Мостенська Т.Л. Проблемам антикризового управління в корпоративному секторі присвячені праці Євтушевського Є.А., Манойленко О.В.

Виникнення терміну «корпоративне управління» пов'язано з появою в економіці акціонерних форм власності та процесом відділення капіталу від його власника. Системи корпоративного управління розвивались та вдосконалювались протягом століть, нерідко поштовхом до змін ставали системні кризи та банкрутства корпорацій. Першим документально зафіксованим крахом управлінської системи було банкротство Торгівельної компанії південних морів у 1721р., що призвів до перебудови комерційного законодавства та ділової практики у Англії. Історія корпоративного управління включає у себе ряд банкрутств відомих компанії таких як, WorldCom, Maxwell Group, банків Barings, Lehman Brothers та Washington Mutual, енергетичної корпорації Enron, автомобільних гігантів General Motors та Chrysler. В результаті цих банкротств, які нерідко були спричинені некомпетентністю або явним шахрайством, приймалися певні заходи, що спричиняли значний вплив на систему корпоративного управління в цілому, серед яких особливу увагу заслуговують численні національні кодекси корпоративного управління [2].

У широкому розумінні об'єктом корпоративного управління є корпоративні права. Саме наявність корпоративних прав, а отже безпосереднє відокремлення власника від об'єкту володіння, відділення прав управління від прав власності є найважливішою ознакою корпоративного управління. Термін «корпоративне управління» може використовуватись лише у тих випадках, де наявне опосередковане керування, проблема узгодження інтересів власників та менеджерів.

В економічній літературі існує багато трактовок категорії «корпоративне управління». Найбільш актуальні з них представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Визначення терміну «корпоративне управління»

Автор (джерело)	Визначення терміну
1	2
ЗУ «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні»; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	«Корпоративне управління - система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством [3], [4].»

Продовження табл. 1

1	2
Українська асоціація інвестиційного бізнесу	«Корпоративне управління – це система відносин між акціонерами, органами управління акціонерного товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства, інтересів власників та інших зацікавлених осіб [5].»
Світовий банк	«Корпоративне управління об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, підвищуючи довгострокову економічну вартість акцій та захищаючи при цьому інтереси акціонерів та суспільства в цілому [6].»
Баюра Д.О.	«Корпоративне управління – це система цілеспрямованого формування процесу діяльності акціонерного товариства (корпорації) та впливу на відносини між акціонерами і заінтересованими особами [1, с. 34].»
Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В.	«Корпоративне управління – система організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин усіх учасників акціонерного товариства, що встановлює механізми, способи взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких вони представляють в товаристві свої інтереси і взаємодіють з ним та між собою [7, с.54].»
Уманців Ю.	«Корпоративне управління – це сукупність відносин між окремим особами чи групами осіб, що ґрунтується на відокремленні прав власності від прав управління (контролю) [8, с. 10].»
Принципи корпоративного управління ОЕСР	«Корпоративне управління - внутрішні механізми, за допомогою яких здійснюється керівництво компаніями та контроль за ними, що становить систему взаємовідносин між правлінням компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими особами [9].»
Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В	«Корпоративне управління – це система взаємоучасті у діяльності компанії всіх її структурних елементів та ланок, що проявляється у спільній діяльності на благо компанії виборних керівних органів, акціонерів та працівників з дотриманням норм чинного законодавства, ділової етики та міжнародних принципів діяльності компанії [10].»
Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С.	«Корпоративне управління - це система взаємовідносин між власниками (акціонерами) та виконавчими органами господарського товариства щодо управління його діяльністю [11].»
Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М.	«Корпоративне управління відповідний регламентований механізм забезпечення захисту і врахування інтересів основних груп соціальних агентів-учасників корпоративних відносин з метою забезпечення максимально можливої соціально-економічної результативності підприємства [12, с. 17-18]. »

Джерело: складено автором

Різноманітність точок зору та підходів до трактування сутності корпоративного управління робить неможливим затвердження єдиного визначення цього терміну. Деякі автори притримуючись реляційного підходу, вбачають сутність корпоративного

управління у системі відносин. Але в межах реляційного підходу кожен автор розмежовує свою точку зору. Корпоративне управління розглядається як система відносин, що відображає правила та процедури діяльності, а також розподіл прав та обов'язків стосовно управління, відповідно до законодавчого визначення [3], [4]. Українська асоціація інвестиційного бізнесу робить наголос на ефективності бізнесу та захисті інтересів, визначаючи корпоративне управління як систему відносин, що дозволяє забезпечити ефективну діяльність товариства, інтереси власників та інших зацікавлених осіб [5]. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. пов'язують корпоративне управління із системою відносин, що встановлює механізми та способи взаємодії між зацікавленими сторонами, з метою представлення своїх інтересів [7]. Організація економічного співробітництва та розвитку теж пов'язує корпоративне управління із системою відносин, що встановлює механізми взаємодії, при цьому роблячи акцент на важливості керівництва та контролю за діяльністю компаній [9]. Уманців Ю. вважає саме відокремлення прав власності від прав управління основою системи відносин, що характеризує корпоративне управління, що на нашу думку є неповним визначенням, але юридично вірним [8]. Не можна погодитись із Мальською М. П., Мандюк Н. Л. та Занько Ю. С., що визначають корпоративне управління як систему відносин лише стовно управління компанією [11].

Визначення Світового банку стосовно того, що корпоративне управління об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику господарювання в приватному секторі, відображає нормативно-правовий підхід до трактування терміну [6].

Організаційно-правовий підхід до наголошує на взаємоучасті у діяльності компанії всіх її структурних елементів та ланок з дотриманням норм чинного законодавства, ділової етики та міжнародних принципів діяльності компанії [10].

Баюра Д.О., застосовуючи дуальний підхід, в широкому розумінні розглядає корпоративне управління як систему, за допомогою якої спрямовується та контролюється діяльність акціонерного товариства, а в вузькому розумінні – це, по суті, теорія і практика контролю влади в акціонерному товаристві [1].

Застосовуючи соціально-економічний підхід, Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. акцентують увагу на тому, що корпоративне управління є механізмом забезпечення захисту і врахування інтересів основних груп соціальних агентів-учасників, з метою забезпечення соціально-економічної результативності підприємства [12].

Отже, незважаючи на багатоманітність трактувань терміну «корпоративне управління», можна зазначити, що головною характеристикою є системність, тобто наявність певної системи взаємовідносин, механізмів, процесів в управлінні підприємством.

Порівнюючи категорії «корпоративне управління» та «антикризове корпоративне управління», варто виокремити як спільні риси, що полягають у дотриманні загальних принципів ефективної діяльності у корпоративному секторі, враховуючи всі особливості корпоративної форми власності, так і відмінні, що полягають у сфері

застосування: якщо корпоративне управління охоплює усі підсистеми діяльності підприємства, то антикризове корпоративне управління зосереджене на підтриманні стійкості і стабільності діяльності підприємства, а також на впровадженні ефективних інструментів антикризового управління для швидкого подолання кризового стану.

Характеризуючи поняття «антикризове корпоративне управління» доцільним буде проаналізувати також окремо категорію антикризового управління. В економічній літературі існує ціла низка поглядів та підходів до визначення сутності антикризового управління. Деякі вчені наголошують на необхідність превентивності антикризового управління, інші наполягають на тому, що антикризове управління повинно включати лише ряд дій по нейтралізації наслідків кризи. Не існує також і єдиної позиції стосовно тривалості процесу антикризового управління. Наявні протиріччя і у поглядах відносно системності процесу. Не існує єдиної точки зору у питанні ролі держави у процесі антикризового управління. Не однозначними є погляди на масштабність цього процесу.

У табл. 2 представлені найбільш повні та обґрунтовані визначення терміну «антикризове управління».

Таблиця 2. Визначення терміну «антикризове управління»

Автор	Визначення терміну
1	2
Лігоненко Л.О	«Антикризове управління являє собою 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» [13, с. 57].
Коротков Є.	«Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку» [14, с. 128].
Покритан П.	«Антикризове управління – це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання» [15, с. 51].
Грязнова А.	«Антикризовий менеджмент – це така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на попередження або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та збільшити ринкові позиції за будь-яких обставин за покладанням, в основному, на власні ресурси» [16, с. 7-8].
Бурий С., Мацеха Д.	«Антикризове управління – система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванні чи розвитку організації» [17].

Продовження табл. 2

1	2
Ситник Л.С.	«Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника» [18, с. 178].
Шпачук В.В.	«Антикризове управління – це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптовуватись та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища» [19].
Мостенська Т.Л.	«Антикризове управління являє собою комплекс цілеспрямованих дій, направлених не на забезпечення виходу підприємства в кризи, а на дії попереджувального характеру, які пом'якшуючи дію негативних чинників, сприяють більш гнучкій адаптації підприємства до несприятливих умов зовнішнього середовища та підвищують ефективність позитивної дії чинників внутрішнього середовища» [20, с.272].
Манойленко О.В.	«Антикризове управління – це сукупність процесів, що повторюються циклічно, заснованих на системі управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причини на всіх рівнях економіки» [21, с. 94].

Джерело: складено автором

Деякі економісти визначають антикризове управління як «систему відносин, що виникає з приводу економічної кризи», розглядаючи всі складові фактори кризового стану, який вже фактично настав [15], не беручи до уваги можливості передбачення кризи та нейтралізації.

Інші наголошують на превентивності антикризового управління, зазначаючи, що антикризове управління «являє собою комплекс цілеспрямованих дій, направлених не на забезпечення виходу підприємства з кризи, а на дії попереджувального характеру, які пом'якшуючи дію негативних чинників, сприяють більш гнучкій адаптації підприємства [20]», «з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванні чи розвитку організації [17]», «засноване на стратегічних засадах і спрямоване на підтримання стійкого, стабільного стану [19]», не розглядаючи можливість того, що криза все-таки настане.

Третій підхід, на нашу думку найбільш ґрунтовний, досліджує не тільки превентивність, але й реактивність антикризового управління, що дозволяє досягти ефекту синергії. Лігоненко Л.О., Коротков Є. та Грязнова А. та розглядають антикризове управління як окрему систему управління, що спрямована на передбачення, виявлення та попередження кризового стану, аналіз його симптомів, розробку та реалізацію на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, відновити життєздатність підприємства та закріпити позиції на ринку [13], [14], [16]. При цьому Ситник Л.С. та Манойленко О.В. не виділяють антикризове управління як окрему управлінську

систему, досліджуючи його тільки як сукупність процесів, форм і методів реалізації антикризових процедур, що повторюються циклічно, заснованих на системі управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причини [18], [21].

Приймаючи до уваги те, що термін «антикризове управління» ми розглядаємо в світлі проблеми формування категорії «антикризове корпоративне управління», на нашу думку, антикризове управління повинно носити системний характер, представляючи собою окрему систему управління, що забезпечувала б підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях управління та сферах виробництва підприємства, носила б стратегічний характер, включала б у себе цілий комплекс заходів з попередження, діагностики, нейтралізації та подолання негативного впливу кризи. Безперервність та циклічність є необхідними умовами ефективного антикризового управління, забезпечуючи процес оновлення суб'єкта господарювання та гнучкість управлінської системи.

Досліджуючи категорію «антикризове корпоративне управління» варто зазначити, що головна відмінність між антикризовим корпоративним управлінням та антикризовим управлінням полягає у тому, що корпоративне управління передбачає відділення об'єкта управління від безпосереднього власника, що передбачає наявність виконавчих органів та специфічних відносин між власниками, менеджерами та усіма зацікавленими сторонами.

Дослідивши окремо поняття антикризового та корпоративного управління, можна зробити висновок про те, що категорія «антикризового корпоративного управління» повинна бути синтезом цих двох термінів, включаючи у себе складну систему процесів, механізмів по управлінню підприємством, що забезпечувала б узгодження інтересів акціонерів, менеджерів та усіх зацікавлених сторін у сфері запобігання, діагностики, нейтралізації та контролю розвитку кризових явищ, подолання кризового стану та недопущення ліквідації підприємства. На основі аналізу наукової літератури, можна виокремити таке визначення: «антикризове корпоративне управління – система взаємовідносин між власниками компанії, виконавчими органами та стейкхолдерами, що включає у себе заходи по запобіганню, діагностиці, нейтралізації та контролю кризових явищ на підприємстві, ґрунтується на узгоджені інтересів усіх зацікавлених сторін та забезпечує подолання кризового стану, недопущення банкрутства підприємства, стабілізацію діяльності та фінансової стійкості».

Невизначеність ринкового середовища та неможливість впливу на зовнішні фактори діяльності підштовхує підприємства до розробки постійно діючої системи антикризового корпоративного управління, котра б забезпечувала нейтралізацію негативних циклічних процесів, постійну діагностику функціонування підприємства, виявлення «вузьких місць», підтримувала гнучкість діяльності та динамічну реакцію на всі зміни у зовнішньому середовищі.

Процес диверсифікації діяльності підприємства є ефективним заходом в антикризовому управлінні, що забезпечує розширення портфелю активів і тим самим знижує загальний рівень ризику, забезпечуючи незалежність бізнесу від циклічних процесів. Одночасно процес активної диверсифікації ускладнює розробку системи

антикризового корпоративного управління, що повинна враховувати специфіку кожної сфери діяльності корпорації для ефективного функціонування.

На сьогоднішній день ґрунтовних теоретичних розробок у цій сфері немає, що спричинено не тільки складністю розробки, але і наявністю багатьох проблем у розвитку корпоративної системи в Україні, таких як замкненість вітчизняних корпорацій, недосконалість законодавчої системи, високий рівень бюрократизму, непрозорість відносин власності та угод, відсутність ефективних механізмів саморегулювання, низька професійна підготовка усіх учасників процесу корпоративного управління, обмеженість доступу до інформаційного забезпечення діяльності корпорацій, відсутність єдиної стратегії корпоративного розвитку як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівнях, нерозвиненість фондової інфраструктури тощо.

Питанням антикризового та корпоративного управління присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, однак майже зовсім не досліджені особливості антикризового управління саме в корпоративному секторі. Проведений теоретичний аналіз термінів «антикризове управління» та «корпоративне управління» дозволив виокремити нову категорію «антикризового корпоративного управління», що базується на узгодженні інтересів усіх заінтересованих сторін у сфері управління ризиками та кризовими процесами на підприємстві. Враховуючи проведене дослідження можна зазначити, що система антикризового корпоративного управління повинна включати:

1. Набір заходів з діагностики стану підприємства на всіх рівнях управління та в усіх сферах діяльності, що дозволить передбачити кризу;

2. Гнучку систему управління, що дозволить активно впроваджувати нові технології та методи управління, підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечувати динамічний розвиток, стимулювати диверсифікацію діяльності та швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі;

3. Чітко розроблену стратегію корпоративного розвитку, що включатиме посилення внутрішнього контролю за діяльністю підприємства, виокремлення довгострокових цілей і перспектив та загальну регламентацію усіх бізнес-процесів;

4. Розробку корпоративної політики компанії, що дозволить чітко регламентувати права та обов'язки усіх стейкхолдерів, визначити конкретну роль кожного в управлінні підприємством, тим самим нейтралізувати конфлікт та узгодити інтереси усіх заінтересованих осіб.

5. Набір визначених дієвих методів та інструментів антикризового управління, що дозволить швидко усунути або зменшити негативний вплив кризового стану з використанням найменшої кількості ресурсів підприємства для цього.

З огляду на важливість розвитку корпоративного сектора для економіки України, актуальним є дослідження кризових процесів у цій сфері. Необхідність вдосконалення корпоративного управління, а також розробка та впровадження ефективної системи антикризового корпоративного управління є ключовими проблемами українського підприємництва. Усунення цих проблем дозволить не тільки покращити економічні показники корпорацій, але й знизити притаманні їм фінансові та операційні ризики, в

значній мірі підвищити інвестиційну привабливість, забезпечити динамічний стабільний розвиток, попередити та нейтралізувати можливі кризові явища на підприємствах.

Література

1. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія / Д.О.Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 228 с.
2. ОЭСР Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. — М.: «Альпина Бизнес Букс», Т. 1: Часть I. Введение в корпоративное управление. – 2004 . – 93 с. // http://www.oecd.org
3. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» // N 448/96-ВР, 30.10.1996 (з наступними змінами та доповненнями)
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку // http://www.ssmsc.gov.ua/activities/corpmanagement
5. Українська асоціація інвестиційного бізнесу // http://www.uaib.com.ua
6. Рекомендації щодо реформи корпоративного управління в Україні // Звіт місії Світового банку в Україні. – К.:2008. – 59 с.
7. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління – К.: Знання, 2007. – 287с.
8. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративного управління // [Електронний ресурс] Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. -- № 8. – 2009.
9. ОЭСР Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. — М.: «Альпина Бизнес Букс», Т. 1: Часть I. Введение в корпоративное управление. – 2004 . – 93 с. // http://www.oecd.org
10. Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: Монографія / Під заг. ред. к.е.н., проф. П.В. Круша. – К.:Центр навчальної літератури, 2007. – 264 с.
11. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.- К.: Центр учбової літератури, 2012. - 360 с.
12. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: Монографія. – Вінниця: УНІВЕР – СУМ - Вінниця, 2008. – 180 с.
13. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580с.
14. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с.
15. Покрытан П. О предмете антикризисного управления / П. Покрытан // Экономист. – 2005. – № 6. – С. 50–54.
16. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
17. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.
18. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
19. Шпачук В.В. Сутність терміну «антикризову управління» // [Електронний ресурс] Науковий вісник Академії муніципального управління серія «Управління». – № 1. – 2011.
20. Мостенська Т.Л. Антикризове управління на етапі ранньої діагностики кризи // Вісник Запорізького національного університету, №4(8), 2010, с.267-272
21. Манойленко О.В. Механізми антикризового управління в корпоративному секторі економіки: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 352с.