

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ВОД

О. В. Тур, асп.

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Анотація. Систематизовано й проаналізовано механізми, засоби та інструменти антикризового менеджменту, а також обґрунтовано напрями й послідовність їх використання з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств із виробництва мінеральної води. Розглянуто антикризову програму дій, яка базується на сценарному підході, виходячи з імовірності настання тих чи інших подій, що можуть негативно або позитивно вплинути на результативність та ефективність господарювання у сфері виробництва мінеральних вод.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, підприємства із виробництва мінеральної води, антикризові заходи; антикризова програма.

Аннотация. Систематизированы и проанализированы механизмы, средства и инструменты антикризисного менеджмента, а также обоснованы направления и последовательность их использования с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий по производству минеральной воды. Рассмотрена антикризисная программа действий, основанная на сценарном подходе исходя из вероятности наступления тех или иных событий, которые могут негативно или позитивно повлиять на результативность и эффективность хозяйствования в сфере производства минеральных вод.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, предприятия по производству минеральной воды, антикризисные меры, антикризисная программа.

Abstract. The mechanisms, means and instruments of the anti-crisis management are systematized and analyzed and the directions and sequence of their use are grounded in order to improve efficiency of the enterprises which deal with production of mineral water. The anti-crisis program of actions is considered which is based on the scenario approach grounded on the probability of occurrence of certain events which can negatively or positively affect the production and efficiency of management in the field of mineral water production.

Keywords: anti-crisis management, enterprises on production of mineral water, anti-crisis measures, anti-crisis program.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Наприкінці 2010 року світ пережив кризу, наслідки якої ще тривалий час створюватимуть значні проблеми для подальшого розвитку національних економік. Не стала виключенням і українська економіка. Негативні наслідки кризи проявились на різних підприємствах, зокрема з виробництва мінеральної води, та супроводжувалися недобросовісною конкуренцією на цільовому ринку, прецедентами рейдерських атак на традиційних виробників тощо. Все це спровокувало збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств, наслідком чого стало посилення неплатоспроможності та банкрутство низки вітчизняних суб'єктів господарювання. Така ситуація ставить підприємства перед необхідністю оволодіння засобами антикризового менеджменту з метою подолання наслідків кризи та зниження ймовірності їх повторення в майбутньому. Ось чому дослідження можливостей виживання і варіантів виходу з кризового або післякризового стану в таких умовах є однією з актуальних задач для всіх господарюючих суб'єктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового менеджменту сформовані та проаналізовані в працях таких учених: зарубіжних – Е. Алантана, У. Бівера, І. Романа, Е. Дж. Таффлера, М. Хамера, Ж. Франсона, російських – Л. Белих, О. Беляєва, Т. Єфремова, О. Жарковської, С. Кован, О. Короткової, Е. Уткіна, Г. Юна; українських – І. Бланка, В. Василенка, С. Іванюти, О. Копелюка, Л. Лігоненка, О. Скібіцького, О. Терещенко, Н. Тюріної, А. Чернявського, З. Шершньової [1–13] та ін. Оцінюючи проведені дослідження, констатуємо, що окремі аспекти антикризового управління залишилися невирішеними, зокрема чітко не розкриті і не систематизовані засоби та інструменти антикризового менеджменту підприємств.

МЕТА СТАТТІ – проаналізувати й виокремити сутнісні характеристики і механізми впливу засобів та інструментів антикризового менеджменту, а також їх спрямування на вирішення проблем виходу із кризового або післякризового стану підприємств з виробництва мінеральних вод.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ринок мінеральних вод є інвестиційно привабливим сегментом національного господарства у зв'язку з незадовільним рівнем якості питного водопостачання та значними запасами вітчизняної сировини для виробництва конкурентоспроможної продукції. Але результати аналізу основних техніко-економічних та фінансово-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод свідчать про те, що рівень ефективності використання фінансових, трудових, матеріальних та інноваційних ресурсів не відповідає сучасним вимогам світового ринку мінеральної води.

За останні п'ять років спостерігаються значні коливання в динаміці виробництва мінеральних вод на більшості підприємств, що зумовлено залежністю цих виробників від кон'юнктурних циклів та поставальників сировинних ресурсів; має місце значний варіаційний розмах у рівнях рентабельності виробництва мінеральних вод серед основних виробників, що зумовлено неоднорідністю споживчого сегменту в територіальному охопленні цільового ринку, а також різним рівнем результативності менеджменту окремих підприємств; низький рівень фондовіддачі на більшості підприємств свідчить про високий рівень фізичного спрацювання основного виробничого устаткування і повільне впровадження сучасних технологій розливу та пакування мінеральних вод; незважаючи на відносну простоту технологічного процесу водопідготовки та розливу мінеральних вод, виробництво даного виду продукції залишається вкрай матеріаломістким у зв'язку зі значними затратами допоміжних матеріалів, необхідністю проведення капітального ремонту основних засобів, необґрунтованістю наявних страхових і поточних виробничих запасів тощо.

З огляду на сказане вище, перспективи підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств із виробництва мінеральної води пов'язуються з використанням наявних резервів у сфері основних факторів виробництва. Враховуючи те, що основними виробниками мінеральних вод є підприємства приватної (її модифікацій) форми власності, позитивне вирішення даного завдання знаходиться в площині застосування антикризових заходів на рівні менеджменту суб'єктів господарювання.

З метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів необхідно забезпечити мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації шляхом реструктуризації активів, зменшення (заморожування) витрат, збільшення виручки від реалізації.

Заходи щодо покращення використання оборотних засобів пов'язані зі зміною структури та складу активної частини балансу (досить часто ці зміни супроводжуються також змінами у складі та структурі

пасивів). У рамках реструктуризації активів виділяють такі види заходів:

а) мобілізація прихованих резервів. Приховані резерви – це частина капіталу підприємства, яку не відображено в його балансі. Величина прихованих резервів в активній стороні балансу дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів підприємства та їх реальною (вищою) вартістю. Мобілізація прихованих резервів здійснюється:

– через реалізацію окремих об'єктів основних та оборотних засобів, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції (будівлі та споруди невиробничого призначення, корпоративні права інших підприємств, боргові цінні папери, нематеріальні активи, понаднормативні запаси сировини й матеріалів тощо);

– у результаті індексації балансової вартості майнових об'єктів, які неможливо реалізувати без порушення нормального виробничого циклу (такий метод реструктуризації активів не пов'язаний з реальним поліпшенням платоспроможності, однак безпосередньо впливає на підвищення кредитоспроможності підприємства). У разі індексації основних фондів змінюється структура пасивів (збільшується стаття «Статутний капітал» чи «Додатковий капітал»);

б) використання зворотного лізингу (господарська операція, яка передбачає продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг). Наприклад, підприємство продає лізинговій компанії адміністративну будівлю з одночасним укладанням договору про лізинг даного об'єкта нерухомості. Кредитоспроможність даного підприємства знижується. Однак його платоспроможність різко поліпшується. Крім того, підприємство з причин збитковості може отримати значну економію на податкових платежах, які супроводжують операцію купівлі-продажу даного об'єкта основних фондів;

в) лізинг основних фондів. Цей метод уможливило модернізацію обладнання (а отже, здійснення санаційних заходів виробничо-технічного характеру), коли бракує необхідних інвестиційних ресурсів;

г) здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі;

д) оптимізація структури розміщення оборотного капіталу (зменшення частки низьколіквідних оборотних засобів, запасів сировини та матеріалів, незавершеного виробництва тощо);

е) продаж або реорганізація окремих, низькорентабельних структурних підрозділів. За рахунок такої операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси для репрофілювання виробництва на більш прибуткові види діяльності;

є) рефінансування дебіторської заборгованості (переведення її в інші, ліквідні форми оборотних активів: гроші, короткострокові фінансові вкладення

тощо). Одним із факторів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємств і, зокрема, на їхню платоспроможність, є високий рівень невиправданої дебіторської заборгованості. Це є суттєвим резервом відновлення платоспроможності підприємства, яке може опинитися у фінансовій кризі. Тому фінансовий менеджмент підприємств з виробництва мінеральних вод повинен використати всі наявні можливості для її погашення.

До основних форм рефінансування дебіторської заборгованості, які є актуальними для даної групи підприємств, належать:

факторинг (продаж дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку). На підставі договору про проведення розрахункових операцій через факторинг банк, наприклад, може придбати у підприємства-продавця право вимоги за поставлені товари та надані послуги, строки сплати за які минули (прострочена дебіторська заборгованість), або за поточними розрахунками. Підприємства поступаються правом на одержання грошей згідно з платіжними документами на поставлену продукцію в обмін на негайне одержання основної суми дебіторської заборгованості (за вирахуванням комісійної винагороди факторингової фірми, розмір якої залежить від ризиковості операції, діючої відсоткової ставки та строків настання платежу);

облік або дисконт векселів. Зміст цієї операції полягає в тому, що банк, придбавши вексель за іменним індосаментом, терміново його оплачує пред'явнику, а платіж отримує тільки з настанням зазначеного у векселі строку погашення. Економічною суттю операції дисконтування є дострокова реалізація векселя його держателем банку і переведення комерційного кредиту в банківський. За достроковий платіж банк утримує з номінальної суми векселя певну винагороду на свою користь, тобто оплачує вексель за мінусом знижки. Різниця між сумою, яку банк заплатив, придбавши вексель, і сумою, яку він отримує на цей вексель у строк платежу, також називається дисконтом;

форфейтинг – кредитування зовнішньоекономічних операцій у формі викупу в експортера векселів та інших боргових вимог, які акцептовано імпортером. Продавцем вимог за форфейтингу може бути підприємство, яке виконало зобов'язання за контрактом і прагне рефінансувати дебіторську заборгованість з метою зменшення кредитного ризику та поліпшення ліквідності (платоспроможності). Форфейтинг, як правило, здійснюється за участю банківської установи і є також однією із форм трансформації комерційного кредиту в банківський.

Крім того, у межах заходів щодо рефінансування дебіторської заборгованості проводиться комплекс процедур з примусового стягнення заборгованості, у тому числі зверненням із позовом в арбітражний суд.

Усі охарактеризовані вище заходи покращення використання фінансових ресурсів так чи інакше зумовлюють зміни в окремих статтях активу балансу. Наступні дві групи заходів пов'язані в основному зі змінами у звіті про фінансові результати та їх використання (звіт про прибутки та збитки).

Зменшення (заморожування) витрат. Даний блок заходів покращення використання оборотних засобів має здійснюватися в двох напрямках:

1. Заморожування інвестиційних вкладень.
2. Зниження валових витрат.

Строк окупності інвестицій (особливо зовнішніх), здійснюваних підприємством, яке перебуває у фінансовій кризі, має бути якомога меншим. Окупність капіталовкладень може відбуватися або в результаті збільшення грошових доходів, або завдяки зменшенню витрат. У рамках фінансової санації може бути прийнято рішення про заморожування ризикових інвестиційних проектів та інвестицій з довготривалим строком окупності.

Заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва, доцільно здійснювати на основі «нуль-базис-бюджетування» (ZBB – Zero-Base-Budgeting). Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня валових витрат підприємств та пріоритетних напрямків використання обмежених фінансових ресурсів. Основна відмінність ZBB від звичайного оперативного фінансового планування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути невиправдано завищеними). Базою для ZBB є так звана точка нуль, тобто планові показники розраховуються на підставі нового розрахунку всіх норм та нормативів витрат, їх складу та структури. ZBB є складовою частиною контролінгу витрат підприємства.

У рамках ZBB аналізуються всі статті витрат, і за кожною з них визначаються можливості економії. Розробляючи плани ощадного використання сировини та матеріалів, особливу увагу слід звернути на необхідність боротьби з крадіжками на виробництві. В умовах деградації економіки та суспільної моралі вони набирають масового та системного характеру. Для боротьби з цим явищем на підприємствах доцільно створити власну службу безпеки.

У рамках мобілізації внутрішньовиробничих резервів аналізуються всі наявні можливості збільшення виручки від реалізації продукції. У цьому разі слід використати весь арсенал заходів для активізації збутової (маркетингової) політики підприємства. Стимулювати збут можна як наданням знижок покупцям, так і помірним підвищенням цін; як масовою рекламою, так і її припиненням. Тип заходів у даній сфері буде залежати від рішення керівництва підприємства та від обраної ним стратегії маркетингу.

Перераховані вище напрями покращення використання оборотних засобів тісно пов'язані між

собою і створюють реальну виробничо-ресурсну базу не лише для зниження оборотності дебіторської заборгованості, але й для більш ефективного функціонування підприємства загалом.

З метою забезпечення фінансової стійкості підприємств з виробництва мінеральних вод необхідно забезпечити:

- вибір пріоритетних для даної групи підприємств фінансових ринків та цільових ринкових сегментів для роботи на перспективу;
- аналіз та обґрунтування стабільних джерел фінансування;
- вибір фінансових інститутів як партнерів та посередників, які можуть ефективно співпрацювати з підприємством у довгостроковій перспективі;
- розробку довгострокової інвестиційної стратегії, яка узгоджується з пріоритетними напрямками розвитку видів бізнесу, обумовленими загальною стратегією;
- визначення фінансових механізмів майбутніх угод з контрагентами, а також інших заходів забезпечення фінансової незалежності та платоспроможності;
- створення умов на перспективу з підтримки поступового зростання ринкової вартості підприємств;
- формування та вдосконалення у перспективі ефективних внутрішніх фінансових потоків, механізмів трансфертного ціноутворення;
- з позиції стратегії побудова ефективної системи централізованого управління фінансовими ресурсами;
- прогностичні розрахунки фінансових показників при стратегічному плануванні фінансової діяльності;
- випуск облігацій з метою диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення.

Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємствах з виробництва мінеральних вод залежить від таких заходів: застосування ресурсозберігаючої техніки; вдосконалення матеріальних нормативів; поліпшення організації матеріального забезпечення виробництва; упорядкування системи ціноутворення; застосування дієвої системи економічного стимулювання.

З метою ефективнішого використання трудових ресурсів підприємств з виробництва мінеральних вод необхідно впроваджувати програми підвищення продуктивності праці (ППП). Найбільш загальною метою ППП є забезпечення зв'язку між формуванням ефективної системи вимірювання продуктивності і завданням працівника щодо підвищення результатів діяльності організації шляхом внесення змін у всі чи деякі елементи організації – структуру, культуру і технологію.

Деякими, більш специфічними, цілями програми можуть бути: підвищення кваліфікації і практичного досвіду у сфері управління, планування і вирішення

проблем; покращення відносин між членами колективу; створення ефективної інформаційної системи з питань продуктивності; зростання основних показників діяльності організації; поживлення діяльності організації та сприятливий соціально-психологічний клімат.

Перевагами створення таких програм є: зростання інформованості робітників та керівництва про чинники, що впливають на продуктивність; формування залежності та зв'язку між наявними методами бухгалтерського обліку, вимірюванням продуктивності і регулярним контролем за результатами діяльності; встановлення нових конкурентних стандартів і норм; стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці; більш широке і свідоме використання персоналом методів і техніки підвищення продуктивності праці.

Структурними елементами процесу підвищення продуктивності праці є:

1. Проведення аналізу й оцінювання організаційної системи, для якої розробляється програма. При цьому необхідно визначити внутрішні можливості організації, виявити слабкі і сильні сторони організації, врахувати передбачувані зміни ринкового середовища.

2. Необхідна оцінка зовнішніх умов діяльності організації, які можуть вплинути на проектування і розроблення програми.

3. Проведення стратегічного планування. На цьому етапі забезпечується узгодження цілей, завдань управління продуктивністю праці на період 3–5 років. Доцільно виділити першочергові завдання, важливі для подальшого розвитку організації.

4. Розроблення критеріїв результативності програми. Визначаються конкретні вимірники, критерії, нормативи, за якими необхідно оцінювати заходи щодо управління продуктивністю.

5. Виявлення й аналіз резервів підвищення продуктивності праці, визначення всіх матеріальних і організаційних засобів розвитку організації.

6. Розробка проекту, який передбачає послідовність виконання робіт, оцінювання та аналіз витрат, функції виконавців.

7. Розробка планових заходів щодо подальшого підвищення продуктивності праці.

8. Розробка ефективної системи матеріального стимулювання за досягнення запланованих показників продуктивності праці.

9. Зведення всіх результатів планування в єдиний загальний план.

10. Здійснення контролю за реалізацією заходів та їх виконанням.

Важливим напрямом підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємств з виробництва мінеральних вод є впровадження у практику діяльності комплексних систем кадрової роботи,

які використовуються в США, і включають у себе: планування забезпечення організації керівними кадрами, їх «кар'єри» і просування; формальну оцінку результатів роботи працівників, а також їх професійних, ділових та особистих якостей; активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників з урахуванням перспектив їхнього просування; конкурсний відбір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад; регулярну процедуру оцінки усіх керівників середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників; конкретний і деталізований облік керівних посад, що у майбутньому виявляться на даній фірмі вакантними.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно відмовитися від жорсткої індексації і перейти на принцип регулювання заробітної плати з урахуванням колективної (економічної ефективності діяльності підприємства) та індивідуальної продуктивності. На базі колективної зацікавленості необхідно безпосередньо пов'язати фонд зарплати з економічними результатами підприємства. Практичним інструментом має стати колективна Угода про зацікавленість працівників організації у досягненні високих економічних показників господарювання. Щоб стимулюючий ефект не знизився, деякі підприємства доповнюють договір переліком конкретних цілей для реалізації.

Необхідно поширювати практику індивідуалізації заробітної плати, а саме: поступово вводити оплату за індивідуальний виробіток, тобто оплата праці робітників буде все менше залежати від загального підвищення рівня зарплати і все більше – від стану на ринку продаж. Доцільно також при виникненні сприятливих умов переходити на принцип регулювання заробітної плати з урахуванням колективної та індивідуальної продуктивності.

Враховуючи специфіку виробництва мінеральних вод, а також високу інвестиційну привабливість даного виду бізнесу та ймовірність поглинання основних товаровиробників більш потужними фінансово-промисловими групами й іноземними конкурентами, необхідно розробити антикризову програму підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємств, основним видом діяльності яких є випуск мінеральних вод. Антикризова програма дій має базуватися на сценарному підході, виходячи з імовірності настання тих чи інших подій, які можуть негативно чи позитивно вплинути на ефективність виробничо-господарської діяльності. Суттєвим детермінуючим чинником вибору стратегій функціонування підприємств з виробництва мінеральних вод у коротко- та середньостроковій перспективі є зростання нормативів плати за спеціальне використання мінеральних вод. Така програма антикризових дій має виходити з динаміки обсягів реалізації продукції підприємств по виробництву мінеральних вод, рентабельності ви-

пуску основних видів продукції, рівня фондівіддачі використання основних фондів підприємств, рівня матеріаломісткості виробництва мінеральних вод, коефіцієнта оборотності оборотних активів, рівня фінансової автономності зазначених підприємств.

При виборі пріоритетів стратегічного розвитку підприємств з виробництва мінеральних вод мають враховуватися показники ліквідності та оборотності активів підприємств, показники платоспроможності, показники фінансової стійкості, оборотності капіталу та узагальнюючі показники ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

Підприємства з виробництва мінеральних вод повинні максимальною мірою використовувати наявний виробничий та ресурсний потенціал шляхом участі у здійсненні міжнародних проектів, створенні спільних підприємств та укладанні угод про розподіл продукції. У найближчій перспективі необхідно сформулювати ефективну структуру виробництва через надання пріоритету випуску найбільш популярних видів мінеральних вод, реалізувати інноваційну модель розвитку зі зміцненням та інноваційно-технологічною модернізацією існуючої матеріально-технічної бази підприємства. З метою централізації ресурсів на реалізацію інноваційних проектів доцільно формувати технологічні кластери, широко запроваджувати нові технології з поліпшеними техніко-економічними показниками, зменшеною енерго- та ресурсоемістю виробництва, підвищувати конкурентні можливості виробництва, створювати умови для функціонування розгалуженої системи малого та середнього бізнесу.

Важливими складовими антикризової програми дій має стати застосування нових стратегій управління шляхом переходу до випереджаючих багатовекторних спрямовуючих дій; удосконалення та спрямування механізмів ринкової самоорганізації підприємств на реалізацію виконання стратегічних напрямів розвитку; формування умов, спрямованих на забезпечення підвищення рівня внутрішньої самоорганізації підприємств, які спеціалізуються на виробництві мінеральних вод.

ВИСНОВОК

Таким чином, запропоновані механізми та інструменти антикризового менеджменту для підприємств з виробництва мінеральних вод за умови їх системного і своєчасного запровадження спонукатимуть до раціонального використання фінансових ресурсів, сприятимуть скороченню виробничих та позавиробничих витрат, забезпечать фінансову стійкість суб'єктів господарювання і, в кінцевому рахунку, зростання результативності та підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. Проте всі ці заходи мають бути належним чином організовані та відображені в антикризовій програмі, що забезпечить їх послідовне і раціональне використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Беляев, А. А.** Антикризисное управление [Текст] : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 311 с.
- [2] **Бланк, И. А.** Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2004. – 720 с.
- [3] **Василенко, В. О.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб., вид. 2-ге, випр. і доп. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 504 с.
- [4] **Градов, А. П.** Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / [Текст] / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Спец. лит-ра, 1996. – 511 с.
- [5] **Демчук, О. Н.** Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М. : Флинта: МПСИ, 2009. – 256 с.
- [6] **Лігоненко, Л. О.** Антикризове управління підприємством [Текст] : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.
- [7] **Ліпич, Л. Г.** Сутність та методи антикризового управління підприємства [Текст] / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. – С. 472–475.
- [8] **Скібицький, О. М.** Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. М. Скібицький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 568 с.
- [9] **Терещенко, О. О.** Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : підручник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
- [10] **Уткин, Э. А.** Антикризисное управление [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1997. – 400 с.
- [11] **Чернявський, А. Д.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
- [12] **Шершньова, З. Є.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
- [13] **Юн, Г. Б.** Методология антикризисного управления [Текст] : учеб.-практ. пособие / Г. Б. Юн. – М. : Дело, 2004. – 432 с.

© О. В. Тур

Надійшла до редколегії 10.02.13

Статтю рекомендує до друку член редколегії Вісника НУК

д-р екон. наук, проф. *В. Н. Парсяк*

Стаття розміщено у Віснику НУК № 1, 2013