

ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА  
ДИСЦИПЛІНИ**

**“ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ”**

(для бакалаврів)

Київ – 2018

Підготовлено доцентом МАУП *Л. М. Берестецькою*

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством  
(протокол №2 від 20.09.2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового Інституту менеджменту,  
економіки та фінансів (протокол №9 від 22.10.2018р.)

**Берестецька Л.М.** Навчальна програма дисципліни “Основи антикризового управління”. — К.: МАУП, 2018. — 24 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Основи антикризового управління”, вказівки до виконання контрольної роботи, завдання до контрольних робіт, теми рефератів, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна академія  
управління персоналом  
(МАУП),  
2018

## I. Пояснювальна записка

Дисципліна „Основи антикризового управління” – це один з провідних предметів, вивчення якого потребують зміни в економічному розвитку України.

Важливе значення при підготовці сучасних менеджерів має формування знань і навичок управління в нестандартних кризових та надзвичайних ситуаціях.

Мета вивчення дисципліни – сформувати у майбутніх фахівців з управління знання та навички управління в кризових ситуаціях.

В дисципліну “Основи антикризового управління” входять теми, які тісно пов’язані між собою та які розкривають закономірність формування, функціонування та розвитку антикризового управління.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- набуття знань з основних аспектів теорії управління в кризових ситуаціях;
- розвиток та удосконалення особистих якостей майбутніх менеджерів, які потрібні в управлінській діяльності в кризових ситуаціях.

На підставі набутих сучасних знань, вміння, навичок майбутні спеціалісти мають вирішувати складні завдання стратегічного значення в ринкових умовах, організувати системи управління адекватні вимогам сучасної економіки.

Після оволодіння дисципліною студент повинен знати:

- ознаки та класифікацію кризових явищ в економіці та в системі управління;
- економічний механізм виникнення кризового стану на мікрорівні;
- основні умови готовності підприємства, менеджерів і персоналу до подолання кризових явищ на мікрорівні;
- принципи формування стратегічного підходу до розвитку підприємства з урахуванням потенційних кризових явищ;

- сучасні методи та підходи до управління в кризових умовах;
- методику діагностики та подолання кризових явищ на мікрорівні.

Студент повинен вміти:

- провести експрес-діагностику стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) кризових ситуацій та явищ;
- скласти прогноз розвитку кризових ситуацій на підставі проведеного експрес-аналізу;
- визначити основні напрями подолання кризових явищ на підприємстві.

Дисципліна “Основи антикризового управління” тісно пов’язана з дисциплінами “Антикризовий менеджмент”, „Антикризове управління підприємством”, “Методи антикризового управління”, “Менеджмент кризових ситуацій”, „Управління проектами”, „Управління конкурентоспроможністю підприємств”.

**II. Навчально-тематичний план**  
**вивчення дисципліни**  
**“ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ”**

№№ п/п	Назва розділу та теми
	<b>I. Теоретичні засади антикризового управління</b>
1	Характеристика кризових явищ в економіці та підприємстві
2	Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ
3	Типологія кризових явищ та ситуацій
4	Кризові явища в економіці виробничих систем
5	Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи
	<b>II. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством</b>
6	Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування в кризових ситуаціях
7	Стратегічний план як основа антикризового управління
8	Методи прогнозування економічної кон'юнктури та виникнення кризових явищ на мікрорівні
9	Стратегічний і оперативний контролінг діяльності підприємства
	<b>III. Тактичні аспекти антикризового управління</b>
10	Методи оцінки та аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства
11	Розробка концепції антикризового управління підприємством
12	Реалізація концепції антикризового управління підприємством
13	Профілактика кризових ситуацій на підприємстві
14	Створення групи антикризового управління на підприємстві

# III. ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ

до вивчення дисципліни

## “ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ”

### Розділ 1. Теоретичні засади антикризового управління

#### *Тема 1. Характеристика кризових явищ в економіці та підприємстві*

Поняття кризи і кризових явищ. Основні фактори та циклічність кризових явищ. Загальна класифікація кризових явищ. Процес виникнення та розвитку кризи. Стадії (фази) кризового процесу.

*Література (1, 2, 16)*

#### *Тема 2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ*

Сутність кризових ситуацій. Зміст і завдання антикризового управління. Особливості виникнення та розвитку кризових явищ у соціалістичній економіці за умов тоталітаризму. Аналіз причин кризових явищ в економіці соціалістичних країн. Перманентна криза в СРСР – результат функціонування соціалістичної економіки.

*Література (1-3, 6, 16)*

#### *Тема 3. Типологія кризових явищ та ситуацій*

Причини виникнення та розвитку кризових ситуацій і явищ в економіці.

Типологія загроз кризових ситуацій, їх залежність від потенційних втрат та дефіциту часу.

Класифікація типологічних видів криз. Велика депресія 1929-1933 рр. –

типова криза ХХ століття. Світова фінансова криза 1997-1998 рр. . Світова фінансова криза 2008 -2009 рр.

Поняття стратегічної кризи, локальної кризи. Банкрутство підприємства як результат кризового стану.

Точка зору на кризу як область нових сприятливих можливостей. Можливі шляхи переходу сприятливої ситуації в кризову та кризової - в сприятливу.

*Літ ерат ура (1, 3, 16)*

#### ***Тема 4. Кризові явища в економіці виробничих систем***

Поняття, основні фактори та ознаки кризових явищ в економіці підприємств. Класифікація екзогенних факторів кризового стану підприємства: міжнародні, національні, ринкові. Класифікація ендогенних факторів підприємства.

Поняття конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності підприємства. Негативні фактори впливу на функціонування підприємств. Особливості кризи на підприємстві. Види криз на підприємстві. Типологічні кризи на підприємстві (стратегічна, результатів, ліквідності, неплатоспроможності).

*Літ ерат ура (2, 6, 8, 16)*

#### ***Тема 5. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи***

Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства. Економічна формула кризи. Фактор часу в умовах кризи. Фази розвитку кризи. Концепція експрес-діагностики кризи на підприємстві. Інерційні аспекти опору економічним змінам. Основні складові сили інерції та опору змінам.

*Літ ерат ура (1, 4, 16)*

## **Розділ II. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством**

### ***Тема 6. Організаційні аспекти гот обност і підприємств ва до функціонування в кризових сит уаціях***

Складові системи концепції стратегічного управління. Стратегічні цілі антикризового управління. Стратегічний аналіз тенденцій і напрямів розвитку підприємства. Модель стратегічного управління. Базові корпоративні стратегії. Стратегії концентрованого зростання. Стратегії диверсифікованого зростання. Стратегії скорочення. Вибір стратегії діяльності підприємства. Соціальна відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності.

*Літ ерат ура (1 - 3, 7, 9, 16)*

### ***Тема 7. Ст рат егічний план як основа ант икризового управління***

Сутність, функції та вигоди стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Вплив стратегії на успіх підприємництва. Організація процесу планування. Методи планування. Визначення впливу зовнішніх загроз та впливу факторів на діяльність підприємства. Визначення стратегічних альтернатив. Вплив стратегічного планування на вдосконалення антикризового управління. Механізм реалізації стратегій.

*Літ ерат ура (1, 7, 16)*



***Тема 8. Методи прогнозування економічної кон'юнктури та виникнення кризових явищ на мікрорівні***

Загроза виникнення кризових явищ. Теорія циклів і криз М.І.Туган-Барановського. Визначення циклічності розвитку промисловості і кон'юнктури М.Д.Кондрат'євим.

Поняття кризи, депресії, пожвавлення, підйому.

Прогнозування кризових явищ. Експрес-аналіз показників діяльності підприємства. Методи виявлення потенційних кризових явищ. Організація внутрішнього моніторингу на підприємстві.

Структурний аналіз діяльності підприємства.

*Література (3, 10, 16)*

***Тема 9. Стратегічний і оперативний контроль діяльності підприємства***

Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління.

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу.

Мета стратегічного контролінгу. Перелік основних цільових параметрів підприємства.

Мета оперативного контролінгу. Типові контрольні показники ефективного управління підприємством.

Механізм контролінгу на підприємстві.

*Література (7, 16)*

**Розділ III. Тактичні аспекти антикризового управління**

***Тема 10. Методи оцінки та аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства***

Показники конкурентноздатності та платоспроможності підприємства.

Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.

Діагностика кризових явищ на підприємстві. Інформаційні джерела для розрахунку фінансових показників діяльності підприємства.

Методи виявлення неплатоспроможності підприємства.

Деталізований аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз стану менеджменту підприємства.

*Літ ерат ура (1, 2, 4, 16)*

### ***Тема 11. Розробка концепції ант икризового управління підприємств вом***

Загальні принципи управління в кризових ситуаціях.

Система заходів антикризового управління.

Стратегічні напрями виходу з кризи на мікрорівні.

Стратегічний план як елемент стратегічного антикризового менеджменту підприємства.

Стратегія антикризового управління на мікрорівні.

Тактика антикризового управління на мікрорівні.

Основні принципи антикризового менеджменту.

Класифікація і специфіка інновацій.

Консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління.

Стратегічна реструктуризація підприємства.

Фінансова реструктуризація підприємства.

*Літ ерат ура (1, 2, 5, 16)*

### ***Тема 12. Реалізація концепції ант икризового управління підприємств вом***

Реалізація прийнятої концепції антикризового управління.

Організаційно-економічний механізм стабілізації і виходу підприємства з кризи.

Порівняльні підходи для стратегічного та ситуаційного управління.

Інновації як основний метод попередження та подолання кризових явищ.

Організаційні форми впровадження інновацій. Стан інноваційного менеджменту в Україні. Фінансування інноваційної діяльності. Джерела фінансування інноваційної діяльності. Державні інноваційні фінансово-кредитні установи.

Регулювання інноваційної діяльності. Особливості митного регулювання інноваційної діяльності.

Реструктуризація підприємства як метод подолання кризи. Класифікація видів реструктуризації. Завдання внутрішньої реструктуризації підприємства. Умови реструктуризації підприємства. Адаптаційна реструктуризація підприємства. Фінансова реструктуризація підприємства.

Зміст стратегічної реструктуризації.

Складові проекту реструктуризації підприємства.

Диверсифікація як стратегія антикризового управління. Різновиди стратегії диверсифікації. Впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві.

Концепція діяльності багатoproфільних об'єднань. Економічна стратегія діяльності багатoproфільних об'єднань.

Санація підприємства як метод антикризового управління.

Банкрутство підприємства як метод подолання кризових явищ. Організаційно-правова процедура визнання підприємства банкрутом.

*Літ ерат ура (10 -16)*

### ***Тема 13. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві***

Механізм виникнення кризових ситуацій. Основні блоки механізму. Інструменти антикризового управління.

Механізм антикризового управління на мікрорівні. Системи

попередження кризових явищ. Наявність ситуаційних антикризових планів.

Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства.

Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і заходів з їх реалізації.

Трансформація організаційних форм управління. Створення ринкової інфраструктури за умов кризової ситуації. Злиття підприємств.

Створення промислово-фінансових груп.

Створення дочірніх підприємств.

Роль та значення малих підприємств в умовах розвитку сучасної економіки.

Створення дивізіональних структур управління як напрям подолання кризових явищ.

Консалтингові послуги як передумова профілактики криз. Класифікація консультантів. Консалтинговий цикл. Ефективність консалтингових послуг. Проблеми менеджмент-консалтингу в Україні.

Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів інноваційної активності, фінансово-виробничої діяльності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового потенціалу.

*Літ ерат ура (2, 16, 17)*

#### ***Тема 14. Створення груп антикризового управління на підприємстві***

Завдання, методи та стиль управління в кризових ситуаціях. Добір та підготовка менеджерів/ груп менеджерів для подолання кризових явищ. Вимоги до менеджерів з антикризового управління. Психологічна підготовка груп менеджерів з антикризового управління. Форми і методи підготовки груп менеджерів з антикризового управління.

Цілі антикризового менеджменту. Модель антикризового менеджменту.

Функції оперативних антикризових груп. Інформаційно-аналітична

функція антикризових груп. Вибір стилю управління в кризових ситуаціях. Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами.

Типологія кадрової політики. Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства. Принцип формування унікального кадрового потенціалу. Принцип орієнтації на фахове ядро персоналу. Принцип скорочення витрат на утримання персоналу. Особливості мотивації персоналу у кризових ситуаціях.

Потенційні негативні аспекти кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.

*Літ ерат ура (2, 16 - 18)*

#### **IV. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Контрольна робота виконується студентами заочної форми навчання. Номер варіанта контрольної роботи студенти обирають за останніми цифрами номеру залікової книжки.

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи - закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивченні дисципліни, сформувані вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими та нормативними актами, статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень на підприємстві.

#### **V. Завдання для контрольних робіт**

ВАРИАНТ 1.

1. Критерії класифікації кризових явищ.
2. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
3. Проаналізуйте фінансовий стан Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження кризового стану підприємства/організації або виходу з нього.

#### ВАРИАНТ 2.

1. Класифікація кризових явищ на мікрорівні (в умовах України).
2. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
3. Проаналізуйте стан виробничої діяльності Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження або виходу підприємства/організації з кризового стану.

#### ВАРИАНТ 3.

1. Характеристика потенційної, прихованої та реальної кризи.
2. Вплив стратегії на успішність діяльності підприємства.
3. Проаналізуйте стан кадрового потенціалу Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження або виходу підприємства/організації з кризового стану.

#### ВАРИАНТ 4.

1. Поняття стратегічної та локальної кризи.
2. Значення стратегічного планування для організації антикризового управління.
3. Проаналізуйте конкурентне оточення Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

Розробіть заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### ВАРИАНТ 5.

1. Класифікація екзогенних факторів фінансового стану підприємства.
2. Завдання та механізми антикризового управління.

3. Визначте конкурентоспроможність Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

Розробіть заходи для попередження або виходу підприємства/організації з кризового стану.

#### ВАРИАНТ 6.

1. Класифікація зовнішніх факторів можливих змін стану платоспроможності підприємства.
2. Основні елементи концепції антикризового менеджменту.
3. Розробіть стратегічний план розвитку Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

#### ВАРИАНТ 7.

1. Класифікація внутрішніх факторів зміни конкурентного статусу підприємства.
2. Аналіз стану менеджменту підприємства.
3. Розробіть заходи щодо підвищення конкурентоспроможності Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

#### ВАРИАНТ 8.

1. Організація розробки стратегічного плану підприємства.
2. Концепція контролінгу.
3. Проведіть дослідження використання персоналом робочого часу працівниками Вашого підприємства/організації (або підприємства/організації, до інформації якого Ви маєте доступ).  
Розробіть заходи для більш раціонального використання робочого часу

#### ВАРИАНТ 9.

1. Організація стратегічного контролінгу.

2. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
3. Проведіть дослідження використання машин, механізмів, обладнання на Вашому підприємстві (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

Розробіть заходи для раціонального використання машин, механізмів, обладнання.

#### ВАРИАНТ 10.

1. Профілактичні заходи з удосконалення фінансово-виробничої діяльності підприємства.
2. Роль та значення диверсифікації виробництва.
3. Розробіть план диверсифікації Вашого підприємства (або підприємства, до інформації якого Ви маєте доступ).

### VI. Питання для самоконтролю

1. Поняття кризи, кризової ситуації.
2. Признаки кризових явищ на мікрорівні.
3. Критерії класифікації кризових явищ.
4. Класифікація кризових явищ на мікрорівні.
5. Стадії розвитку кризових явищ на підприємстві.
6. Основні причини виникнення кризових явищ і ситуацій на мікрорівні.
7. Системні параметри кризових ситуацій на підприємстві.
8. Симптоми кризи на мікрорівні.
9. Характеристика потенційної, прихованої та реальної кризи.
10. Поняття стратегічної та локальної кризи підприємства.
11. Поняття, ознаки кризових явищ в економіці підприємства.
12. Класифікація екзогенних факторів кризового стану підприємства.
13. Класифікація ендогенних факторів кризового стану підприємства.
14. Поняття циклічності економічного розвитку.



15. Теорія циклічного розвитку М.І.Туган-Барановського.
16. Теоретичні розробки циклічного розвитку М.Д.Кондрат'єва.
17. Короткі цикли розвитку економіки Дж.Кейнса.
18. Поняття конкурентоспроможності підприємств в ринковій економіці.
19. Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства.
20. Характерні риси та схеми дії економічного механізму виникнення кризового стану підприємства.
21. Визначення мети антикризового управління на підприємстві.
22. Поняття конкурентних переваг підприємства.
23. Життєвий цикл конкурентних переваг підприємства.
24. Класифікація зовнішніх факторів можливих змін конкурентного статусу підприємства.
25. Класифікація внутрішніх факторів зміни конкурентного статусу підприємства.
26. Організація розробки стратегічного плану підприємства (алгоритм).
27. Етапність розробки стратегічних планів діяльності підприємства.
28. Поняття соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва.
29. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
30. Вплив стратегії на успіх підприємництва.
31. Принципи стратегічного планування.
32. Визначення впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства.
33. Вибір та визначення стратегічних альтернатив діяльності підприємства.
34. Значення стратегічного планування для організації антикризового управління.
35. Базові корпоративні стратегії.
36. Характеристика кризи, депресії, поживлення, підйому.
37. Мета та завдання прогнозування економічної кон'юнктури.
38. Методи прогнозування економічної кон'юнктури в процесі антикризового управління.
39. Концепція контролінгу.

40. Характеристика стратегічного контролінгу.
41. Характеристика оперативного контролінгу.
42. Типові контрольні показники ефективності управління підприємством.
43. Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства.
44. Аналіз стану менеджменту підприємства.
45. Завдання антикризового управління на мікрорівні.
46. Основні елементи концепції антикризового менеджменту.
47. Витрати на антикризові заходи, підходи для визначення кількісної оцінки досягнення бажаного результату.
48. Функціональні обов'язки менеджерів антикризових груп.
49. Етапи впровадження заходів антикризового менеджменту.
50. Механізм сприйняття кризових ситуацій на різних рівнях управління.
51. Профілактичні (передкризові) заходи фінансово-виробничої діяльності.
52. Роль та значення інноваційно-інвестиційних заходів для подолання кризових явищ.
53. Роль та значення диверсифікації виробництва як метода антикризового управління.
54. Роль та значення зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового управління.
55. Завдання, методи та стиль управління в кризових ситуаціях.
56. Створення та підготовка фахівців і менеджерів антикризових груп.
57. Інформаційно-аналітична функція антикризових груп.
58. Психологічна та функціональна підготовка учасників антикризових груп.
59. Типологія кадрової політики у кризових ситуаціях.
60. Основні принципи кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.

## **VII. ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

1. Основні принципи стійкості системи управління в кризових ситуаціях.
2. Фактори та ознаки кризових явищ в Україні на початку 90-х років.

3. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи.
4. Стратегія і тактика антикризового управління.
5. Стратегічний і оперативний контролінг.
6. Етапність впровадження заходів антикризового управління на мікрорівні.
7. Інноваційні заходи як головний напрям антикризового управління.
8. Організація створення та функціонування антикризових груп.
9. Організація зовнішнього та внутрішнього моніторингу в системі антикризового управління.
10. Психологічна та функціональна підготовка менеджерів та учасників антикризових груп.
11. Особливості кризових явищ на конкретному підприємстві/організації (за вибором студента).
12. Ознаки та розвиток світової фінансової кризи в 2008-2009 рр.
13. Методи прогнозування кризових явищ на підприємстві.
14. Організація стратегічного планування на підприємстві як захід передкризового управління.
15. Організація стратегічного контролінгу на підприємстві.
16. Організація оперативного контролінгу на підприємстві.
17. Базові ринкові стратегії.
18. Стратегічні напрями виходу з кризи підприємств.
19. Основні принципи антикризового менеджменту.
20. Вибір ринкової стратегії підприємства в умовах розвитку кризових явищ в економіці.
21. Вибір ринкової стратегії малого підприємства як метод передкризового управління.
22. Методи реструктуризації підприємства в умовах кризових ситуацій.
23. Вибір інноваційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.
24. Багатопротильна диверсифікація як метод передкризового управління.

25. Вибір стилю управління в умовах виникнення кризових явищ на підприємстві.
26. Впровадження ефективної кадрової політики на підприємстві як метод антикризового управління.
27. Методи трансформації організаційних форм управління в кризових ситуаціях.
28. Порядок створення та підготовки груп антикризового управління на підприємстві.
29. Використання консалтингового менеджменту для виявлення та попередження кризових ситуацій на підприємстві.
30. Організація санаційних заходів на підприємстві для попередження його банкрутства.

## *СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ*

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
2. *Блейк Р., Моут он Дж.* Научные методы управления.-К.: Наукова думка, 1990.
3. *Градов Н. П., Кузин Б. Н.* Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. — СПб.: Спец. лит., 1996.
4. *Друкер П.Ф.* Эффективный управляющий. - М.: СП “Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994.
5. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений.: Учебное пособие. - К.: МАУП, 2000.
6. *Менедж мент* : Понятійно-термінол. Слов. / За ред. Г.В. Щокіна, М .Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. - К.: МАУП, 2007 – 744с.
7. *Сладкевич В.П., Чернявский А.Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – 3-е изд. К.: МАУП, 2003 – 152 с.
8. *Туленков Н.В.* Введение в теорию и практику менеджмента. – К.: МАУП, 1997.
9. *Управління людськими ресурсами.* (Понятійно-термінол. слов.): Навч. посіб. для студ вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, О.В. Антонюка, М Ф. Головатого. - К.: МАУП, 2006 – 496 с.
15. *Чернявский А. Д.* Пути повышения интенсивности инвестиционного процесса как фактор антикризисного управления // Усовершенствование финансово-кредитной системы и пути улучшения финансового состояния предприятий: Сб. науч. тр.: Прилож. № 3 к журн. “Персонал”. — 1999. — № 4.
16. *Чернявский А.Д.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.- К.: МАУП, 2006. – 256 с.
17. *Щекин Г.В.* Теория социального управления: Монография. - К.: МАУП, 1996.

16. *Данилишин Б.* Українська економіка: курс на модернізацію//Урядовий кур'єр, 9.10.2009. - № 186