

УДК 338.242

О. О. Шапуров,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, менеджменту та банківської справи, економіко-гуманітарний факультет, ДВНЗ "Запорізький національний університет"

# КАТЕГОРІАЛЬНИЙ БАЗИС КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В ЛАТЕНТНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

A. Shapurov,

PhD, Zaporizhzhya National University

CATEGORICAL BASIS CRISES AND PROCESSES OF ENTERPRISES IN TERMS OF LATENT

*У статті розглянуто категоріальний базис кризових явищ та процесів підприємств в латентних умовах розвитку.*

*The main purpose of this article is to research the categorical basis of crisis and business processes in terms of latent.*

*Ключові слова: криза, властивості кризи, фази кризи, фактори впливу на кризовий стан, класифікація кризових явищ.*

*Key words: crisis, the property crisis phase of the crisis, impacts on critical state, classifications crisis.*

## ВСТУП

В умовах економічної реформи машинобудівним підприємствам необхідно змінювати умови та принципи функціонування. Велика конкурентність, з одного боку, та нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища з другого, призвели до виникнення й поглиблення кризових явищ на вітчизняних підприємствах.

Саме тому гостро постала проблема кризи машинобудівних підприємств, виникла необхідність у розробленні системи діагностики й запобігання банкрутству, а також стратегій виходу з кризових ситуацій на самих підприємствах. Але категорія "криза" та "криза на підприємстві" не є цілком визначеними через багатогранність та системну складність явища. Тому доцільно зосередити увагу на визначенні поняття "криза на підприємстві", що стає підґрунтям для подальшого управління підприємством, тобто є невід'ємною частиною антикризового менеджменту.

Глибокі кризові потрясіння наприкінці ХХ ст. дали поштовх до розробки нових підходів у теорії криз. Основні положення цих підходів такі: кризи неминучі в розвитку будь-якої системи, зокрема економічної. Вони є неодмінною фазою життєвого циклу системи. Кризи виконують три функції в динаміці систем — підривають засади застарілих елементів, відкривають шлях до становлення нових, зберігають і збагачують спадкове ядро системи. Завершуються кризи або переходом системи в новий якісний стан, або її розпадом, заміною іншою системою.

Для більш детального обґрунтування кризових явищ необхідно сформулювати категоріальний базис кризових явищ та процесів в латентних умовах розвитку.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є формування категоріального базису кризових явищ та процесів підприємств в латентних умовах розвитку

Категоріальний базис включає в себе такі складові: — сучасні характерні властивості кризи; — фази кризи та їх симптоми, які враховують латентну фазу кризових процесів та явищ; — фактори впливу на кризовий стан підприємства відповідно до сфер господарювання; — системну класифікацію кризових явищ та процесів з розширенням класифікаційних ознак.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Криза (від грец. krisis — рішення, поворотний пункт, результат):

- 1) різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан;
- 2) гостре утруднення з чим-небудь; важке положення.

Теорія економічної кризи почала розвиватися у другій половині ХІХ ст. Кризові фази довгострокових економічних циклів досліджував М.Д. Кондратьєв, який розробив теорію економічних циклів, що дає можливість з високим ступенем ймовірності передбачити періодичність спадів та підйомів виробництва. Цінність цієї теорії полягає в тому, що вона є методологією прогнозування циклічності та характеру розвитку економіки [17].

Вагомий внесок у розвиток теорії криз зробив М.І. Туган-Барановський у праці "Промислові кризи у сучасній Англії, їх причини і вплив на народне життя", в якій він дав визначення кризи як точки перелому підвищувальної та понижувальної хвилі суспільного господарювання [1].

А.А. Богданов формує свій підхід, виходячи теж з теорії циклів. Автор вважає, що криза порушує стан рівноваги і в той же час зумовлює перехід до нового рівноважного стану [2]. Наведене визначення, насамперед, характеризує кризу як поштовх еволюційного розвитку економіки держави. Проте, якщо на мікрорівні

криза, з одного боку, об'єктивно порушує стан рівноваги конкретного суб'єкта господарювання, то з іншого — далеко не завжди стає передумовою його подальшого розвитку.

Схожі визначення дають науковці А.О. Лігоненко та А.М. Єсакова.

Характеризуючи кризу підприємства, А.О. Лігоненко, справедливо зазначає, що кризовий стан системи є, по-перше, значним та тривалим порушенням рівноваги, а, по-друге, проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції [3].

У свою чергу, А.М. Єсакова розглядає кризу як "будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми" [4].

Відповідно Г.П. Іванов пропонує підхід до визначення кризи виходячи з життєвого циклу підприємства [5].

Схоже визначення дають такі вчені, як Є.С. Мінаєв і В.П. Панагушин. Вони відзначають, що "кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і виражаються в коливаннях обсягу виробництва продукції, виникненні труднощів зі збутом продукції, надмірному зростанні заборгованості за податковими платежами та ін." [6].

На особливу увагу заслуговує розглянута Е.М. Коротковим проблема виникнення криз у підприємствах, заснована на системному підході [7]. Автор описує підприємство як складну соціально-економічну систему, яка, згідно з положеннями теорії системології, завжди знаходиться в квазі — стабільному стані.

А. Чернявський пояснює кризу як "ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищах" [8, с. 100—101].

Роботи, присвячені теорії криз на рівні підприємства, доречно поділити на дві групи:

1) теорії, що акцентують увагу на руйнівній функції кризи. Вони пропонують сприймати кризу як ситуацію, що гостро загрожує існуванню підприємства. Кризова ситуація в такому випадку вимагає негайного її подолання, локалізації наслідків методами антикризового управління, щоб зберегти насамперед матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності при гострому дефіциті оборотних коштів;

2) теорії, що розглядають кризу як явище, орієнтоване на ламання старого і розвиток нового. Вони сприймають її позитивно, тому в їх основу закладена не боротьба з кризою, а реструктуризація системи, що відповідає новим умовам.

Характеристика кризи, яка відбиває позитивні можливості відновлення, у визначеннях деяких учених і фахівців виступає як "антисипативний (випереджаючий) антикризовий менеджмент". Поряд із програмою захисту від кризового саморуйнування він включає профілактику і "терапію" банкрутства, тобто стадію діагностики і превентивної санації в процесі антикризового управління.

Кошкін В.І. розглядає кризу підприємства як незапланований процес обмеженого продовження і обмеженою можливістю впливу менеджменту на діяльність підприємства з важко прогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу весь подальший розвиток підприємства [9].

Базарів Ц.З., Беляєв Ц.Р., і Білих А.П. визначають кризу як надзвичайну ситуацію, в результаті якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства [10].

У перекладі з грецького 'crisis' означає перелом. Тобто, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого стану до іншого, істотно відрізняється за основними параметрами.

У цьому сенсі перехід від стабільності до погіршення — це кризова ситуація в розвитку системи [11].

Група авторів у складі Короткова Е.М., Кірсанова К.А., Кисліцина І.П. та ін. розглядають кризову ситуацію на підприємстві як ознаку або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того й іншого разом [12].

З точки зору французького вченого К. Ру-Дюфора, криза є нагромадження в організації або її частині потенційних факторів, здатних перервати поточні та майбутні операції підприємства [13]. Іншими словами, К. Ру-Дюфор, розглядаючи вплив криз на діяльність підприємств, акцентує увагу на тому, що кризи мають не лише негативний і руйнівний характер, але і несуть у собі потенціал змін, що є досить корисним для підприємств.

У даному контексті Т.К. Пошан і Е.М. Морен відзначають, що функція кризи, яка "проявляється", носить позитивний характер, адже дає змогу підприємствам навчатись та мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [14].

Г.Д. Фостер (Foster H.D.) називає "чотири визначені ознаки, притаманні критичним ситуаціям: потреба швидкого прийняття рішень, гостра нестача кваліфікованої робочої сили, засобів та часу на опанування ситуацією" [15, с. 217]. Такі центральні визначення, "як необхідність швидкого прийняття рішення", "гостра нестача кваліфікованої робочої сили", "гостра нестача часу", "гостра нестача засобів", є фундаментальними категоріями кризової ситуації.

Дослідник А. Бартон вважає кризу "широкомасштабною, непередбаченою подією, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації" [30].

На наш погляд, можна зробити таке визначення кризи на підприємстві — це широкомасштабне непередбачене явище, яке виникає в результаті дії системи факторів або одиничних точкових катастрофічних подій, які породжують латентні тенденції, розбалансованість виробничо-господарської діяльності, негативний фінансовий результат, плінність у сфері персоналу та інші негативні тенденції сфер господарювання суб'єктів ринкової економіки.

Виходячи з аналізу літературних джерел можна виокремити такі властиві характеристики кризи на підприємстві:

1. Криза є постійно можливим явищем в діяльності підприємства, в зв'язку із циклічним характером його розвитку та протиріч, які постійно виникають між процесами поточного функціонування та перспективного розвитку.

2. Багатомірність. Кризи мають ланцюгової характер, часто, виникаючи в одній зоні господарської діяльності підприємства, вони поширюються на інші, і можуть охопити всі підприємство в цілому. Це виникає в результаті того, що підприємство, як система, характеризується органічним взаємодією всіх елементів, і проблеми, що виникають при своєму рішенні в одному з її елементів зачіпає всі підрозділи підприємства.

3. Передбачуваність і непередбачуваність криз. Кризи можна передбачити, чекати і викликати. Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть викликатися об'єктивними причинами накопичення факторів виникнення криз — потреби реструктуризації виробництва, зміни структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу і т.п. Несподівані кризи часто бувають результатом яких-або природних явищ, або грубих помилок в управлінні.

4. Криза може бути керованою. У визначеному ступені розвиток кризи можна прискорювати, випереджати, згладжувати, відсувати, тобто керувати ним. При цьому успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та причин її появи.

5. Межа керованості. Криза — явище циклічне, що проходить у своєму розвитку певні стадії і виникає на різних етапах життєвого циклу підприємства. В процесі будь-якої кризи існує момент часу, після настання яко-

го будь-які антикризові заходи виявляються неефективними. Іншими словами, для подолання кризової ситуації застосування антикризових заходів доцільно і економічно виправдане тільки до настання цього моменту часу — межі керованості.

На наш погляд, необхідно розширити характеристики кризи. Одна з особливостей кризи латентність. Більшість криз має прихований (невидимий) характер.

Криза має миттєвий характер та динамічність розвитку. Якщо виникає кризова ситуація то вона розростається за геометричною прогресією.

Властивості кризи наведено на рис. 1.

Нормальний розвиток підприємства може мати різні відхилення, що швидко можуть призвести до помилкового небажаного розвитку і поставити під загрозу підприємство або навіть саме його існування. Якщо помилковий розвиток булочасно виявлено, то можна прийняти адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для того, щоб можна було розробити правильну корекцію курсу, необхідно мати знання про процес кризи і про етапи розвитку кризового процесу.

Процес кризи є загальним розвитком, що змінює, руйнує наявну структуру зв'язків / відносин або заново формує її.

Криза підприємства у широкому значенні є обмеженням за часом процесом.

Він може бути керованим або хоча б повинен утримуватися у визначених межах, або знаходитися під внутрішнім чи зовнішнім впливом.

Кризові процеси залежно від підприємства, його структури, інноваційного потенціалу тощо можуть бути різної тривалості, інтенсивності і мати як наслідок різний ступінь значущості.

В економічній літературі пропонуються різні градації рівнів кризових станів підприємств.

Автори П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели виділяють шість фаз кризи: стратегічна криза, тактична криза, криза забезпеченості оборотними коштами, неплатоспроможність, реструктуризація і ліквідація [17, с. 404—405]. Таке трактування рівнів кризового стану має ряд недоліків.

По-перше, останні дві фази є не стільки фазами розвитку кризового стану, скільки заходами щодо виходу з нього, тобто уже відносяться до антикризового управління.

По-друге, виділення фаз кризи (окремих стадій у ході його розвитку і зміни) має на увазі послідовне їх проходження від стратегічної кризи до ліквідації підприємства, що можливо тільки при повній відсутності реакції керівництва на кризовий стан.

По-третє, невдала реструктуризація підприємства не завжди приводить до його ліквідації, тому що нарівні з нею можуть бути використані реорганізація, зовнішня санация та інші заходи.

Коротков Є.М. виділяє три рівні кризового стану: катастрофа, важка криза, легка криза [12].

Бланк І.О. виділяє схожі рівні кризового стану: катастрофа, глибока і легка фінансова криза [18].

Терещенко О.О. характеризує кризовий стан трьома параметрами: факторами виникнення (зовнішніми і внутрішніми), видом кризи (криза стратегії, криза прибутковості, криза ліквідності) і фазою (кризовий стан, що загрожує чи не загрожує існуванню підприємства). Далі автор зазначає, що важливою передумовою використання ефективних антикризових заходів є ідентифікація глибини кризового стану і при цьому виділяє три його фази: кризовий стан, що не загрожує функціонуванню підприємства; кризовий стан, який загрожує існуванню; кризовий стан несумісний з подальшим існуванням підприємства [19, с. 17].

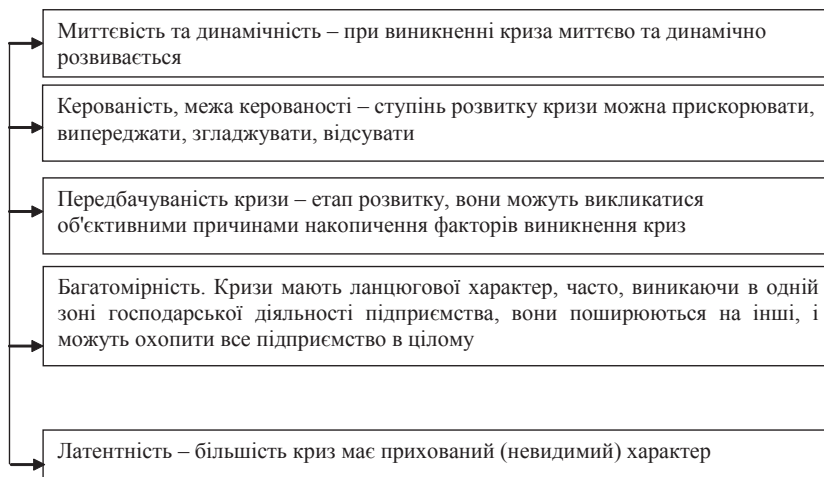


Рис. 1. Характерні властивості кризи

На наш погляд існує фаза латентної кризи, фаза розбалансованості стану підприємства, фаза стійкої кризи.

Підприємство не усвідомлює, що виникла фаза латентної кризи. Основні її симптоми:

- зменшення маси прибутку підприємства;
- зменшення обсягу оборотних коштів;
- поява дебіторської заборгованості підприємства;
- поява кредиторської заборгованості;
- зростання поточних зобов'язань;
- зменшення преміального фонду працівників;
- згортання соціальних програм.

Фази та симптоми кризи наведені на рис. 2.

На фазі розбалансованості виникають такі симптоми:

- коливання динаміки прибутку підприємства — отримання або прибутку або збитку;
- нестача власних оборотних коштів, нестача ліквідних активів, брак коштів на розрахунковому рахунку;
- скорочення фонду оплати праці;
- зменшення обсягів збуту продукції, втрата конкретних позицій товарами підприємства;
- неможливість погашення кредиторської заборгованості власними коштами.

Фаза стійкої кризи на підприємстві має такі симптоми:

- зменшення обсягу власного капіталу;
- збитковість підприємства;
- зростання вартості дебіторської та кредиторської заборгованості;
- низька платоспроможність підприємства;
- скорочення штату працівників;
- зростання собівартості та стабільне зниження вартості реалізованої продукції;
- збільшення запасів на складах та незавершеного виробництва.

Ситуацію кризи породжують відповідні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Значущість впливу окремих внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку кризи у часі не є постійною, вона суттєво змінюється залежно від етапу життєвого циклу фірми. Спроби визначити перелік та ранговість факторів на окремих етапах були здійснені багатьма дослідниками.

Загально визнаним є розподіл факторів, що впливають на підприємство, за такими групами: макросередовище (екзогенні), внутрішнє середовище (ендогенні) та найближче оточення, але в подальшій класифікації використовуються два підходи.

Прихильники першого підходу розглядають середовище як таке, що умовно складається із мікросередовища (внутрішнього середовища фірми та сил її найближчого оточення) і макросередовища, яке об'єднує більш



Рис. 2. Фази та симптоми кризи підприємства

віддалені сили, зовнішні по відношенню до фірми [20; 21].

Прихильники другого підходу (з точки зору можливості фірми впливати на середовище) ділять загальне оточення на зовнішнє або таке, що не піддається контролю зі сторони підприємства (макросередовище та середовище завдань); і внутрішнє середовище, що піддається контролю [22; 23; 24; 25].

Деякі автори пропонують проводити розподіл криз у залежності від функціонального спрямування менеджменту.

Такий підхід, на думку Лігоненко Л.О. [25], виявляє залежність кризових факторів від діяльності фахівців відповідного профілю (функціональної служби апарату управління).

Залежно від джерела формування грошового потоку Бланк І.А. виділяє кризові фактори, які пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Ця класифікація враховує взаємозв'язок між розвитком кризи і джерелами формування грошових потоків, яка дає можливість визначати "зони уваги" — окремі напрями діяльності підприємства, неефективність яких призводить до неплатоспроможності.

На нашу думку, в ході аналізу впливу факторів на підприємство доцільно використовувати обидва підходи в комплексі та класифікувати розподіл криз, виходячи зі сфер господарювання внутрішнього середовища та механізмів господарювання зовнішнього середовища.

Сфера господарювання — це окрема частина виробничо-господарської діяльності (зокрема, машинобудівного підприємства), яка має свої властивості, методи, інструменти функціонування.

Різні вітчизняні та зарубіжні вчені розглядали різні сфери господарювання: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Котлер, А. Семенов, Г. Семенов більш глибоко вивчали сферу виробництва та сферу збуту й маркетингу; Г. Мюнстерберг та М. Фоллет, Є. Мейо — сферу розвитку колективів; І. Бланк, Л. Лігоненко, Л. Лахтіонова, О. Терещенко — фінансову сферу; С. Салига, В. Фатюха, В. Хобта, О. Солодова, С. Кравченко, О. Фищенко — сферу інформаційного забезпечення.

Узагальнюючи погляди вчених на виробничо-господарську діяльність, можна дати характеристику



Рис. 3. Фактори кризового стану внутрішнього середовища підприємства



Рис. 4. Фактори кризового стану зовнішнього середовища підприємства

усіх сфер у такому порядку: складова внутрішньої та зовнішньої інформації, сфера виробництва, сфера збуту, сфера розвитку і формування стабільного колективу, фінансова сфера, сфера постачання. Кризові аспекти сфер господарювання наведені на рис. 3.

До макроекономічних факторів доцільно віднести фактори державного механізму регулювання та фактори ринкового механізму. Макроекономічні фактори наведені на рис. 4.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна стверджувати, що криза підприємства є переломним моментом у послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Саме напрямком розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового менеджменту дає змогу, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншого, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів. Тому дослідження наведених вище чинників кризи дасть змогу поглибити розуміння кризи як процесу, його закономірностей та тенденцій розгортання і дасть змогу більш детально аналізувати кризові ситуації, що виникають в діяльності різних суб'єктів господарювання.

Усі кризові явища та процеси мають своє походження. За словами Ансоффа І. кризові явища на підприємствах можна класифікувати у такий спосіб:

- локальна криза;
- стратегічна криза;
- криза, як банкрутство [26].

Інші російські вчені пропонують аналогічну класифікацію кризових явищ в економіці доповнюючи її ще за одною ознакою, а саме класифікація криз за рівнями економіки: мікро, мезо, макро, світовий [27; 28].

На підставі систематизації існуючих поглядів можна дати розширену класифікацію кризових явищ:

- в залежності від процесу глобалізації та інтернаціоналізації (глобальні, міжнародні, інтернаціональні, територіальні, у межах країни);
- за ступенем керованості (керовані, некеровані);

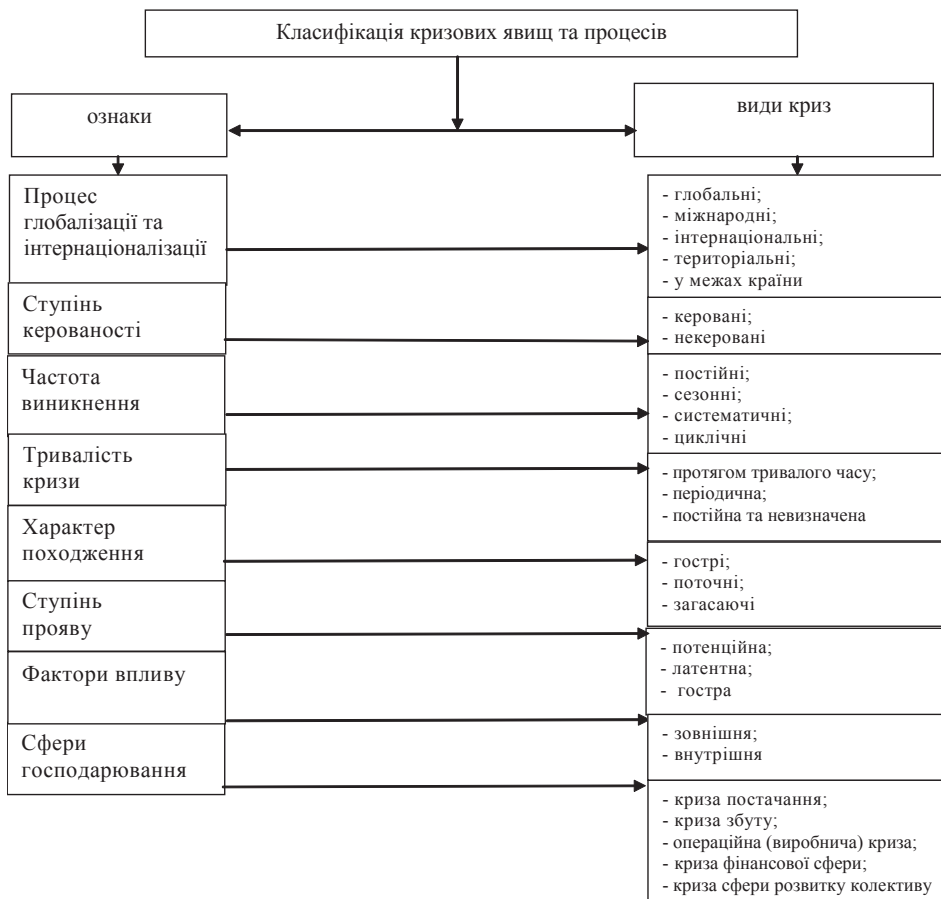


Рис. 5. Класифікація кризових явищ та процесів

— в залежності від частоти виникнення (постійні, сезонні, систематичні, циклічні);

— за тривалістю кризи (протягом тривалого часу, періодична, постійна та невизначена (в умовах невизначеності);

— за характером походження (гострі, поточні, загасаючі);

— за ступенем прояву (потенційна, латентна, гостра);

— відповідно до сфер господарювання (криза постачання, криза збуту, операційна (виробнича) криза, криза фінансової сфери, криза сфери розвитку колективу);

— за факторами впливу (криза, яка виникає в результаті впливу факторів зовнішнього середовища та факторів внутрішнього середовища

— за стадіями життєвого циклу підприємства (криза на стадії зародження, на стадії становлення, на стадії розвитку, на стадії зрілості, спаду та ліквідації підприємства);

— за глибиною та ступенем важкості (легка, глибока та катастрофічна).

## ВИСНОВКИ

Відповідно до викладеного вище можна сформулювати категоріальний базис кризових явищ та процесів підприємств. Графічно категоріальний базис наведено на рис. 6.

Категоріальний базис кризових явищ та процесів, на відміну від інших визначень, класифікацій, моделей включає сучасні характерні властивості кризи: фази кризи та їх симптоми, які враховують латентну фазу кризових процесів та явищ; фактори впливу на кризовий стан підприємства відповідно до сфер господарювання, систематизовано класифікацію кризових явищ та процесів з розширенням класифікаційних ознак.

### Література:

1. Туган-Барановский М.И. Избранное: периодические промышленные кризисы. История английских кризисов / М.И. Туган-Барановский. — М.: Изд-во "Наука", РОССПЭН, 1997. — 574 с.

2. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2-х книгах / Редкол. А.И. Абалкин (отв. ред.) и др. / Отделение экономики АН СССР. Институт экономики АН СССР. — М.: Экономика, 1989. — 401 с.

3. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы и практический инструментарий. — К., 2000. — 390 с.

4. Есакова А.М. Место антикризисного управления в общей стратегии фирмы. Проблемы и опыт антикризисного управления // Сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции. — Пенза. — 2001. — С. 37—40.

5. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. — 320 с.

6. Антикризисное управление / Под ред. Минаева Э.С. и Панагушина В.П. — М.: ПРИОР, 1998. — 432 с.

7. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: Изд-во ИНФРА-М., 2000. — 432 с.

8. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 208 с.

9. Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 560 с.

10. Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для студентов экон. спец. вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Бельх и др.; Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. — М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1996. — 470 с.

Категоріальний базис кризових процесів та явищ

Поняття «кризи» та його значення

Характерні властивості кризи відповідно до сучасних умов функціонування

Фази кризи з урахуванням латентності

Фактори впливу на кризовий стан підприємства відповідно до сфер господарювання

Систематизація класифікацій кризових явищ та процесів

Рис. 6. Категоріальний базис кризових явищ та процесів підприємств

11. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. — СПб: Питер, 2001. — 430 с.

12. Антикризисное управление / Под ред. Короткова Э.М. — М.: ИНФРА — М., 2001. — 432 с.

13. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' i'aprentissage pour ... entreprise // Rev francaise de gestion. Paris. — 1996. — № 108. — P. 81.

14. Pauchant T. C., Morin E. M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev francaise de gestion. Paris. — 1996. — № 108. — P. 80—99.

15. Foster, H.D. (1980) Disaster Planning: The Preservation of Life and Property. New York: Springer-Verlag

16. Barton, L. (1993) Crisis in organizations. Managing and Communicating in the heat of chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western.

17. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЦИСН, 1998. — 568 с.

18. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника-Центр, 1999. — 528 с.

19. Терещенко О.О. Финансова санація та банкрутство підприємств: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.

20. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / А.П. Градов (ред.). — 2. изд., испр. и доп. — СПб.: Специальная Литература, 1999. — 589 с.

21. Соловьев В., Андрощук Г., Егоров И., Малицкий Б., Севастьянов А. Избранные вопросы современного инновационного менеджмента для малых и средних предприятий / Центр исследований научно-технического потенциала и истории науки им. Г.М. Доброва НАН Украины; Учебно-консультационное объединение для Восточной Европы / Ральф Мюллер (ред.), Вячеслав Соловьев (ред.). — К.; Дрезден: Деміур, 1999. — 284 с.

22. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. Business Strategy and Policy, 2nd Edition. — Boston: Houghton Mifflin Company. — 1985. — 232 p.

23. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. — Т. 2. — К.: Ника-Центр, Эльга 1999. — 512 с.

24. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. — К.: Вища школа, 1995. — 267 с.

25. Лігоненко Л.О. Антикризисное управление предприятия: теоретико-методологические основы и практический инструментарий. — К. — 2000. — 390 с.

26. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.

27. Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект. Монография. — СПб.: СПбГУП, 2005. — 132 с.

28. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — 284 с.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2013 р.