

УДК: 658:(338.124.4:336.74)

ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И СИМПТОМЫ*Елецких С.Я.*

Рассмотрены основные индикаторы развития кризисных процессов, выявлены их особенности в отраслевом и региональном разрезе, а также с учетом размеров функционирующих предприятий. Уточнены сущность финансового кризиса на уровне предприятия и его симптомы. Получила дальнейшее развитие классификация факторов и видов финансового кризиса на уровне предприятия.

Ключевые слова: *финансовый кризис, индикаторы развития кризисных явлений в экономике, симптомы финансового кризиса на уровне предприятия, кризис доходности, кризис ликвидности.*

История становления и развития рыночных отношений свидетельствует о том, что колебания объемов производства и сбыта, уровня занятости и доходов населения, денежной массы и уровня инфляции следует рассматривать как общую закономерность. В условиях постоянно меняющихся параметров среды функционирования хозяйствующих субъектов, когда вероятность возникновения кризиса увеличивается, все большее значение приобретают исследования причин кризисных ситуаций с целью выявления возможностей их предотвращения и разработки комплекса мер по антикризисному управлению. При этом следует учитывать, что «сценарий» развития кризисных процессов имеет национальные, региональные, отраслевые особенности, а также особенности, связанные с размером предприятий, объемом и структурой функционирующего капитала.

Так, анализ основных индикаторов развития кризисных явлений в экономике Украины, проведенный Раевневой Е.В. [11, с.53-65], показал: несмотря на существенное увеличение основного финансового результата деятельности украинских предприятий в 1999-2005 гг., темпы роста данного показателя не имели ярко выраженной тенденции. Всплеск темпов роста прибыли в 1999 г. (220%) и 2004 г. (226,9%) нивелировался существенным падением данного показателя в 1996-1998 гг., а также в 2002г. и 2005 г. За период 1999-2005 гг. в среднем по стране число убыточных предприятий составляло 33,3%. При этом наиболее проблемными в отраслевом разрезе являлись предприятия транспорта и связи (43,2%), промышленности (39,3%). В региональном разрезе наиболее убыточными являлись предприятия 15 регионов Украины. В наиболее тяжелом состоянии находились предприятия Херсонской, Черновицкой, Сумской, Житомирской, Луганской и Черниговской областей, а также г. Севастополя и Автономной Республики Крым. В этих регионах удельный вес убыточных предприятий колебался в диапазоне 39-45%, что не замедлило сказаться на снижении доходной части их бюджетов и, как следствие, сократились расходы на финансирование социальной сферы, жилищно-коммунального и дорожного хозяйства и др.

На фоне снижения объемов получаемой украинскими предприятиями прибыли росло число бартерных операций. Так, в 1997-1999 гг. в среднем по промышленности удельный вес продукции, реализованной на условиях бартера, составлял 33-42%. Лидерами являлись такие отрасли, как производство строительных материалов, машиностроение и обработка металлов, химическая и нефтехимическая промышленность, черная металлургия. Начиная с 1999 г., в результате реализации правительством мер по запрещению бартерных операций (в первую очередь с бюджетом), данный показатель в среднем по стране снизился до уровня 1,9%. Однако осталась высокой доля бартерных сделок на предприятиях по производству керамической плитки (29%), аккумуляторов и электрических батарей (21,9%), корпусов для автомобилей и прицепов (18,2%), обработке камня (21%), а также в швейном производстве (15,4%). Основными результатами бартеризации торговых операций в Украине стали значительный рост цен и невыполнение Государственного бюджета за счет снижения поступлений от налогов с хозяйствующих субъектов.

О нарастании кризисных явлений в экономике нашей страны также свидетельствовала устойчивая тенденция увеличения кредиторской и дебиторской задолженности предприятий: с 1999 по 2005 г.

она увеличилась в 5,2 и 6,2 раза соответственно. Ее структурный анализ показал, что в 2005 г. наиболее существенной являлась кредиторская (89,9%) и дебиторская (94,6%) задолженность по внутренним расчетам, то есть между предприятиями Украины. При этом наибольшая кредиторская задолженность приходилась на промышленные предприятия (43,9%), что было вызвано неплатежами в обрабатывающей промышленности, доля которых составляла 40,8%, и предприятия энергетики (40,8%). Объем дебиторской задолженности по товарам (работам, услугам) находился на уровне 54,1% от общей внутренней задолженности, при этом просроченная дебиторская задолженность составляла 59,3%. В целом, взаимные неплатежи украинских предприятий привели к тому, что нежизнеспособные предприятия стали финансироваться за счет других, менее проблемных. При этом задолженность не распределялась равномерно между всеми функционирующими предприятиями, а сконцентрировалась на тех, где потребность в реализации антикризисных мероприятий была особенно необходима. Первыми проявление кризисных тенденций ощутили малые и средние предприятия, на долю которых в Украине в 2005 г. приходилось только 7% ВВП, тогда как количество работающих составляло 19%.

Следствием усиления вышерассмотренных негативных тенденций стало снижение эффективности деятельности большинства украинских предприятий. Так, рентабельность деятельности промышленных предприятий за период 1999-2002 гг. снизилась до уровня 2,6%, при этом рентабельность базовых отраслей экономики Украины – добывающей промышленности и машиностроения – снизилась с 11,5 до 4,4% и с 4,0 до 1,5% соответственно.

За последние годы негативные процессы в отечественной экономике усилились, что свидетельствует об отсутствии тенденции стабильного роста украинских предприятий, невозможности их устойчивого развития. При этом одной из основных дестабилизирующих причин выступает стохастическое влияние внешней среды: развитие кризисных процессов в Украине усугубляется под влиянием глобального финансового кризиса, охватившего мировую экономику в 2008 г. Социологические исследования, проведенные институтом экономических исследований и политических консультаций [8], подтвердили, что основными препятствиями развития бизнеса в Украине и причинами нарастания кризисных процессов являются: налогообложение, нестабильное законодательство, стоимость энергоресурсов, недобросовестная конкуренция, низкий уровень платежеспособности населения, политическая нестабильность, коррупция, инфляция и нестабильность валютного курса, регулирование предпринимательской деятельности, привлечение дополнительных финансовых ресурсов извне, недостаточная квалификация работников, вмешательство местных органов управления, качество выполнения контрактных обязательств, вмешательство центральных органов в предпринимательскую деятельность, развитие инфраструктуры, недостаток обеспеченности смежных отраслей необходимыми ресурсами, криминальное давление.

Подытоживая анализ основных индикаторов развития кризисных явлений в экономике Украины, можно сделать следующий вывод: на данном этапе развития объективно необходимым является конкретизация ключевых положений теории кризиса на уровне предприятия как основного хозяйствующего субъекта, что и является целью данной статьи. Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач: 1) уточнение сущности финансового кризиса на уровне предприятия и его симптомов; 2) развитие подходов к классификации факторов и видов финансового кризиса на уровне предприятия.

В результате исследования западных концепций антикризисного управления были выделены пять направлений (теоретических подходов) к трактовке сущности кризиса. Так, сторонники первого подхода (их меньшинство) рассматривают *кризис как событие*, для предупреждения которого предприятию необходимо создавать системы отслеживания признаков нарастания негативных процессов. Если кризис все-таки наступает, первостепенной задачей антикризисного управления становится ограничение его распространения внутри компании (организации). Сторонники второго (наиболее распространенного) подхода, критикуя сторонников первого за чрезмерную ориентацию на симптомы, а не на причины развития кризисных явлений, трактуют *кризис как процесс*, последствия которого следует рассматривать во времени и пространстве [16, с.72-73].

Точку зрения, расходящуюся с общепринятой, высказывает в своей работе один из представителей третьего направления – французский экономист К. Ру-Дюфор. Он определяет кризис как «...накопле-

ние в организации или ее части потенциальных факторов, способное прервать текущие и будущие операции предприятия, затрагивая индивидов и сообщества на физическом, психологическом и/или экзистенциальном уровне [20, с.81]». То есть, кризис рассматривается им не только как негативное и разрушительное явление, но и как *процесс созидания трансформирующих сил*. «В этом плане кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо, и повышает эффективность организации, приводя в движение трансформирующие силы, способствующие эволюции [1, с.13]». Сходную позицию занимают Пошан Т.К. и Морэн Э.М. [19], подчеркивая, что функция кризиса в целом носит позитивный характер, поскольку позволяет компаниям обучаться, мобилизовать усилия, направленные на изменения.

Представители четвертого подхода трактуют *кризис как чрезвычайную ситуацию*. Так, например, П. Лагадек [18, с.110] особое внимание уделяет роли руководства компанией в кризисной ситуации. Он отмечает, что большинство руководителей воспринимают кризис как чрезвычайную ситуацию, для выхода из которой существуют разработанные процедуры, тогда как кризис – это столкновение с проблемами, выходящими за привычные рамки; необходимость действовать точно при отсутствии ориентиров, придававших смысл индивидуальным и коллективным действиям. То есть, кризис – это чрезвычайная ситуация, сопровождаемая дестабилизацией, и требующая нестандартных, творческих решений. Отсюда следует, что из всех методов реструктуризации кризисных предприятий наиболее эффективным является реинжиниринг, представляющий собой «...совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании (предприятия) путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов [7, с.228]».

Определение *кризиса как угрозы утраты конкурентных преимуществ компании* преобладает в работах представителей пятого подхода. Так, например, Херманн К.Ф. [16, с.72] называет кризисом неожиданную и непредвиденную ситуацию, угрожающую реализации приоритетных целей организации, при ограниченном для принятия решений времени. Из данного определения следует, что «антикризисное управление – это, прежде всего, сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия, предотвращение банкротства либо в условиях неплатежеспособности возвращение дееспособности, превращение его в действующее [1, с.14]».

Что же касается отечественной теории кризиса, то среди украинских ученых-экономистов встречаются приверженцы практически всех выше рассмотренных западных концепций. Так, Терещенко О.А. определяет кризис (точнее финансовый кризис) как «...фазу разбалансированности деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения, которые возникают на этом предприятии. На практике с кризисом, как правило, идентифицируется угроза неплатежеспособности и банкротства предприятия, деятельность его в неприбыльной зоне или отсутствие у этого предприятия потенциала для успешного функционирования [13, с.13]». М. Войнаренко и О. Яременко также трактуют кризис как событие, однако антикризисное управление рассматривают как управление на основе отклонений пороговых значений, целью которого является обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов. По их мнению, экономическая безопасность предприятия – «...это такое его состояние, при котором эффективно функционируют механизмы предотвращения или уменьшения влияния угроз стабильности развития и функционирования. А это означает, что экономическая безопасность предприятия обуславливается совокупностью факторов, которые обеспечивают его независимость, стойкость и способность к развитию в условиях действия дестабилизирующих факторов [3, с.60]». Данную точку зрения разделяет Мельник О.Г., подчеркивая при этом необходимость «...выбора ключевых финансовых индикаторов, которые в комплексе будут предоставлять всестороннюю информацию об эффективности функционирования предприятия. Следовательно, возникает потребность в сочетании двух принципов: полноты охвата и минимизации финансовых индикаторов. Стоит также обратить внимание на то, что принцип минимизации можно достичь путем учета существующих взаимосвязей между финансовыми индикаторами, а также выбору приоритетных их производных [9, с.99]».

Следует отметить, что в законе Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» также речь идет о финансовом кризисе как о критической ситуации, выз-

ванной неэффективным управлением, следствием которой является банкротство – последний этап развития кризисной ситуации, «...признанная хозяйственным судом неспособность должника восстановить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе как путем применения ликвидационной процедуры [10, с.129]». При этом внимание уделяется не разработке комплекса мероприятий по предотвращению нарастания кризисных процессов на предприятии, а диагностике глубины финансового кризиса и процедуре санации (оздоровления, если это еще возможно) или ликвидации (если никакие меры не помогут предприятию восстановиться).

Кризис (точнее финансовый кризис) как чрезвычайную ситуацию и режим антикризисного управления рассматривают в своих работах и российские экономисты. Так, по мнению Жданова С.А., кризисное финансовое состояние предприятия – это «...положение, когда оно не может выполнить свои обязательства перед кредиторами, поставщиками ресурсов, производственным персоналом. При этом происходят просрочки сроков возврата ссуд банкам и платежей в бюджет, неплатежи поставщикам за ресурсы, задержки персоналу в оплате труда. Руководство предприятия, оказавшись в кризисном состоянии, должно срочно принять меры для выхода из этого состояния и тем самым избежать банкротства [4, с.33]». Мазур И.И. и Шапиро В.Д. разделяют два понятия: антикризисное регулирование и антикризисное управление. При этом антикризисное регулирование они рассматривают как макроэкономическую категорию; как меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или ликвидацию в случае нецелесообразности их дальнейшего функционирования. А антикризисное управление – как микроэкономическую категорию; совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию [7, с.403]. Тем самым ими подчеркивается первенство государства, его роль как направляющей силы и гаранта законности реализации антикризисных мероприятий.

По мнению российских авторов, сторонников концепции кризиса как процесса, кризисное состояние предприятия в условиях рынка естественно, поскольку не все компании оказываются способными выдерживать конкуренцию. При этом главным в антикризисном управлении является «...обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер [2, с.6]». Украинские ученые (Клебанов Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. и др.) также считают, что антикризисное управление – это «...управление предприятием с целью предотвращения или устранения неблагоприятных для предприятия явлений [5, с.13]».

Трактовка кризиса как процесс и создателя трансформирующих сил, а также кризиса как угрозы утраты конкурентных преимуществ компании, у российских и украинских авторов перекликается с концепцией жизнестойкости. Отметим, что длительное время вопросами жизнестойкости занимались преимущественно психологи и врачи, которые исследовали главный ее аспект: почему одни люди в стрессовых ситуациях отчаиваются, а другие проявляют адаптационную способность и умение преодолевать трудности. Их научные разработки явились исходным моментом исследования жизнестойкости организационных структур, функционирующих в условиях нарастающей неопределенности и высокого риска. С экономической точки зрения «жизнестойкость – это способность организационной структуры противостоять угрозам, быстро восстанавливаться. Управление жизнестойкостью – процесс разработки и реализации мер воздействия, способных в кратчайшее время вернуть предприятие в рабочее состояние после негативных явлений, с целью минимизации возникших в связи с этим потерь [15, с.71]». В результате реализации управляющих воздействий высокая жизнестойкость хозяйствующей организации будет обеспечивать ее конкурентоспособность на внутренних и внешних рынках.

Из вышесказанного следует, что главной задачей антикризисного управления должно стать своевременное выявление симптомов финансового кризиса, что, в свою очередь, предполагает классификацию их видового состава. Так, по мнению Н. Тома, кризисы на предприятии следует различать по тому, в каких областях они представляют для него угрозу, то есть: 1) кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности, потому срочно требуется реализация определенных мероприя-

тий, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка; 2) кризис успеха характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния предприятия от запланированного, причинами которого могут быть ошибки в маркетинге, инвестировании, кадровой политике и др.; 3) кризис стратегии связан с необходимостью пересмотра миссии, целей и задач предприятия с учетом реалий его функционирования [14, с.69]. При этом вероятность возникновения кризисной ситуации на предприятии, глубина падения, длительность выхода из кризиса и связанные с этим компенсационные затраты зависят от стадии жизненного цикла предприятия: возникновение, становление, подъем (развитие), высшая точка развития, спад [1, с.15].

По мнению большинства ученых-экономистов [2, 5, 13], следует выделять следующие виды кризиса на предприятии: 1) стратегический кризис, когда на предприятии полностью уничтожен производственный потенциал и недостает долгосрочных факторов успеха; 2) кризис прибыльности, когда перманентные убытки «съедают» собственный капитал и это приводит к ухудшению структуры баланса; 3) кризис ликвидности, когда предприятие является неплатежеспособным или существует реальная возможность утраты платежеспособности. Разделяя данную точку зрения, Ф. Ригер подчеркивает, что несвоевременное выявление кризисных явлений ограничивает сферу деятельности руководства предприятия по их преодолению, что наглядно представлено на рисунке 1.

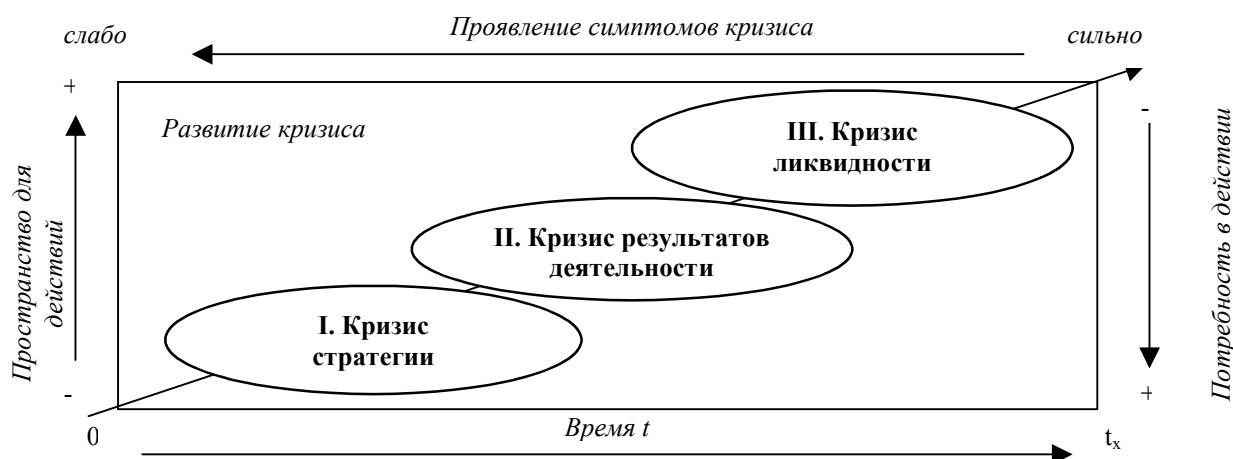


Рис. 1. Типы кризиса на предприятии по Ф. Ригеру [12]

Основные факторы, обуславливающие каждый из вышеназванных видов кризиса, приведены в таблице 1.

В целом, все факторы, вызывающие кризис на предприятии, можно разделить на две группы: 1) внешние или экзогенные – падение рыночной конъюнктуры; рост уровня инфляции; нестабильность хозяйственного и налогового законодательства; нестабильность финансового и валютного рынков; усиление конкуренции; кризис отдельных отраслей; усиление монополизации; дискриминация предприятия органами власти и управления; политическая нестабильность в стране; 2) внутренние или эндогенные – отсутствие четко выработанной финансовой стратегии; нарушения в организационной структуре; низкий уровень менеджмента и маркетинга; потеря рынков сбыта продукции; неэффективное использование оборотных средств; содержание лишних рабочих мест. Все факторы финансового кризиса тесно взаимосвязаны между собой и представляют собой сложный комплекс причинно-следственных зависимостей. Конечно, исследуя то или иное предприятие на предмет финансового кризиса, можно выделить определенные специфические причины финансовой неспособности, однако все они, как правило, сводятся к уже перечисленным выше причинам (факторам).

Необходимо также отметить, что между видами кризиса (см. табл. 1), так же, как и между факторами, существуют тесные причинно-следственные зависимости: стратегический кризис вызывает кризис прибыльности, который, в свою очередь, приводит к утрате предприятием ликвидности. Развитие симптомов финансового кризиса на предприятии наглядно представлено на рисунке 2.

Таблица 1

Факторы, обуславливающие развитие разных видов кризиса на предприятии [13, с.18]

Стратегический кризис	Кризис прибыльности	Кризис ликвидности
неправильный выбор производственной площадки (места расположения предприятия) неэффективная политика сбыта и ассортиментная политика несовершенное планирование и прогнозирование ошибочная политика диверсификации неэффективный аппарат управления дефициты в организационной структуре отсутствие производственной программы лишние производственные мощности отсутствие или недостаточность системы контролинга форс-мажорные обстоятельства изменение ценностей* слабая логистика* устаревшие технологии* невосприимчивость к инновациям*	неблагоприятное соотношение цены и себестоимости неоправданное завышение цен рискованно большие проекты рост себестоимости при стабильных ценах уменьшение оборота от реализации продукции убыточность отдельных структурных подразделений приобретение убыточных предприятий значительные запасы готовой продукции на складе высокие расходы на персонал высокие процентные ставки неэффективная маркетинговая политика форс-мажорные обстоятельства рост числа посредников* рост цен на воду, топливо и энергоресурсы* рентные платежи* рост расходов на НИОКР* развитие электронной торговли*	неучтенные требования золотого правила финансирования неудовлетворительная структура капитала отсутствие или незначительный уровень страховых (резервных) фондов неудовлетворительная работа с дебиторами представление необеспеченных товарных кредитов большой объем капиталовложений с длительным сроком окупаемости большие объемы низколиквидных оборотных активов снижение кредитоспособности предприятия высокий уровень кредиторской задолженности форс-мажорные обстоятельства наличие неиспользуемых ОПФ* низкая финансовая дисциплина на предприятии* не гибкие договорные отношения с контрагентами*

* факторы, добавленные автором

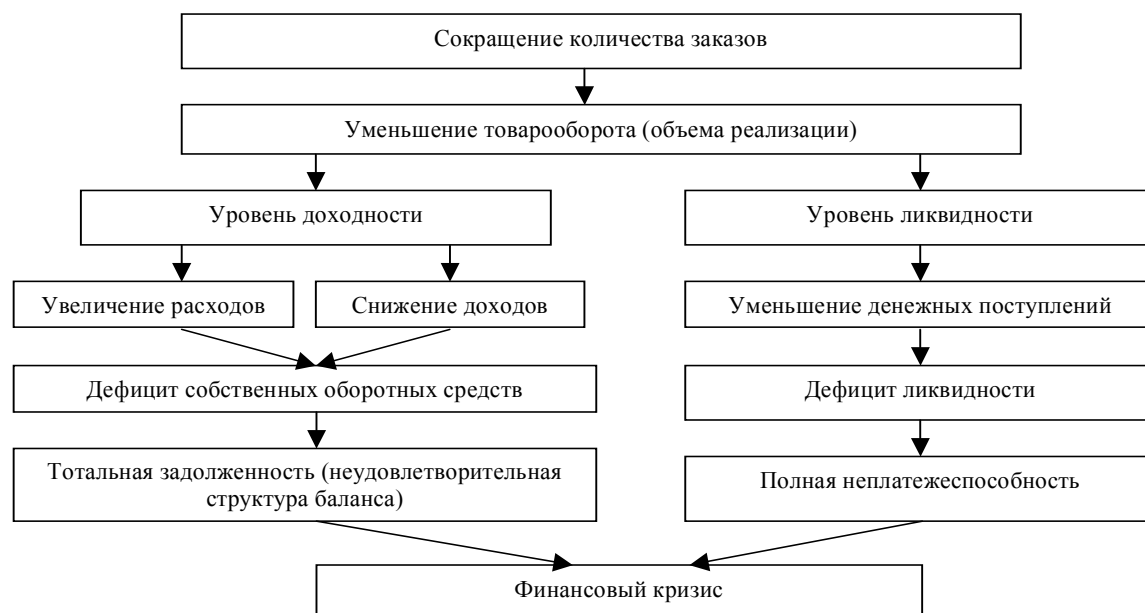


Рис. 2. Развитие симптомов финансового кризиса на предприятии [13, с.16]

Для обоснования правильных антикризисных мероприятий и своевременной их реализации необходима идентификация глубины финансового кризиса, что предполагает периодизации развития кризисной ситуации. Так, по мнению украинского экономиста Терещенко О.А., следует выделять три фазы кризиса на предприятии: 1) фаза кризиса, которая непосредственно не угрожает функционированию предприятия при условии перевода его в режим антикризисного управления; 2) фаза, которая угрожает дальнейшему существованию предприятия и требует немедленного проведения финансовой санации; 3) кризисное состояние предприятия, которое несовместимо с его дальнейшим функционированием [13, с.17-18].

Несколько иной точки зрения придерживаются российские авторы Мазур И.И. и Шапиро В.Д., выделяя три стадии развития кризисной ситуации на предприятии: 1) ранняя стадия, характеризующаяся отдельными случаями проявления неэффективности в производстве и сбыте продукции (снижение объемов реализации продукции, рост товарно-материальных запасов, нарушения в поставках и др.); 2) промежуточная стадия, отличающаяся нехваткой материалов, более частыми проблемами, связанными с качеством продукции, приостановкой поставщиками продаж в кредит и требованиями оплаты наличными, несвоевременной выдачей заработной платы и др.; 3) поздний этап, для которого характерно нахождение компании в состоянии хаоса: производственный график не выполняется, нередко возвраты продукции из-за низкого ее качества, производство сдерживается хроническим недостатком материалов, увеличивается период возврата дебиторской задолженности и др. [7, с.404-405].

Французский ученый В. Фогу [16] выделяет четыре фазы развития кризисного процесса на предприятии: 1) появление предвестников кризиса (мелкие ошибки и сбои в функционировании организации); 2) ключевое событие, вызванное взаимодействием многочисленных факторов; 3) распространение кризиса; 4) разрешение кризиса. А американский экономист Л. Грейнер [17] считает, что в развитии бизнеса следует выделять пять фаз, каждая из которых заканчивается организационным кризисом, а каждый из таких кризисов, в свою очередь, может быть предопределен только посредством смены формы управления и организационной структуры компании (рис. 3).



Рис. 3. Кривая бизнеса по Л. Грейнеру [17]

По мнению Л. Грейнера, на каждом этапе развития компании требуется свой тип руководства и соответствующая организационная структура. Длительность кризиса зависит от своевременности реализации антикризисных мер. При этом следует учитывать, что необходимость в изменениях (адаптации, обновлении, совершенствовании) возникает независимо от того, какими методами управления руководствуется организация, какой способ развития она выбирает, то есть преобразования как бы заранее запрограммированы.

ВЫВОДЫ

1. Учитывая тенденции развития национального и мирового хозяйства, приоритетным направлением стратегического управления на предприятии должно стать антикризисное управление. При этом кризис следует трактовать как естественное состояние предприятия, и рассматривать его в пяти аспектах: как событие, процесс, чрезвычайную ситуацию, процесс созидания трансформирующих сил, угрозу утраты предприятием конкурентных преимуществ.

2. Теория кризиса является неотъемлемой составляющей теории антикризисного управления, главной задачей которого является своевременное выявление симптомов финансового кризиса, что, в свою очередь, предполагает классификацию их видового состава.

3. Несвоевременное выявление кризисных явлений ограничивает сферу деятельности руководства предприятия по их преодолению, что обуславливает необходимость выявления и классификации дестабилизирующих факторов.

4. Для обоснования правильных антикризисных мероприятий и своевременной их реализации необходима идентификация глубины финансового кризиса, а это предполагает выделение фаз (этапов) развития кризисного процесса на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А.Г. Грязновой – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» – Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі відхилень порогових показників / М. Войнаренко, О. Яременко // Економіст. – 2008. – № 12. – С. 60-63.
4. Жданов С.А. Механизмы управления предприятием: учеб. пособие для вузов / С.А. Жданов. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2002. – 319 с.
5. Клебанов Т.С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика антикризового управління / Т.С. Клебанов, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.; за ред. О.В. Мозенкова. – Харьков: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
6. Кравченко К. Системы управления крупными компаниями: факторы эволюции / К. Кравченко // Экономист. – 2007. – № 11. – С. 52-61.
7. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456с.
8. Максимов М. Деловой климат в 2004-2006 годах: шаг вперед или назад? / М. Максимов, О. Кузякив // Зеркало недели. – 2006. – № 42 (621). – С. 11.
9. Мельник О.Г. Моделі взаємозв'язків між фінансовими індикаторами діяльності підприємницьких структур / О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 98-103.
10. О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом: Закон Украины по состоянию на 6 сентября 2005 г. № 2801-IV / Банкрутство: практическое руководство. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2005. – С. 129-188. – («Библиотека «Баланс»).
11. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / О.В. Раєвська. – Харьков: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
12. Ригер Ф. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций / Ф. Ригер // Финансовый бизнес. – 1997. – № 3. – С. 55-61.
13. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
14. Том Н. Управление изменениями / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 68-71.
15. Чернявский И. Концепция жизнестойкости / И. Чернявский // Экономист. – 2008. – № 5. – С. 71-77.
16. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises / B. Forgue // Rev. francais de gestion. – 1996. – № 108. – P. 72-78.
17. Greiner L. Evolution and revolution as organization grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1989. – № 5. – P. 63-76.
18. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' h'jour les dirigeants / P. Lagadec // Rev. francais de gestion. – 1996. – № 108. – P. 110-122.
19. Pauchant T.C. La gestion sistemique des creise et la prevention de contr-production / T.C. Pauchant, E.M. Morin // Rev. francais de gestion. – 1996. – № 108. – P. 80-99.
20. Rouh-Dufort Ch. Creises: des possibilite' iahrentissage pour ? enterpris / Ch. Rouh-Dufort // Rev. francais de gestion. – 1996. – № 108. – P. 79-89.