

КРИТЕРІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Єлецких С. Я.

Проанализированы существующие трактовки понятия «жизненный цикл предприятия», выявлены их отличительные черты, преимущества и недостатки, факторы развития менеджмента на различных стадиях развития предприятия. Определены принципы синергетического подхода к исследованию фаз жизненного цикла предприятия. Обоснован подход к выбору наиболее оптимальных критериев идентификации стадий и фаз развития предприятия, а именно: объема реализованной продукции, соотношения результатов (прибыли) и расходов (ресурсного обеспечения), совокупности показателей эффективности деятельности предприятия, технико-экономических показателей, степени освоения рыночной ниши и уровня внутривидовой конкуренции, уровня конкурентоспособности и возможности противостоять дестабилизирующему влиянию конкурентов, уровня организационной структуры, вида используемой антикризисной стратегии, их совокупности.

Проаналізовано існуючі трактування поняття «життєвий цикл підприємства», виявлені їх відмінні риси та наявні переваги та недоліки, чинники розвитку менеджменту на різних стадіях розвитку підприємства. Визначено принципи синергетичного підходу до дослідження фаз життєвого циклу підприємств. Обґрунтовано підхід до вибору найбільш оптимальних критеріїв ідентифікації фаз розвитку підприємства, а саме: обсягу продукції, що реалізовується, співвідношення результатів (прибутку) і витрат (ресурсного забезпечення), сукупності показників ефективності діяльності підприємства, техніко-економічних показників, ступеня освоєння ринкової ніші та рівня внутривидової конкуренції, рівня конкурентоспроможності та можливості протистояти дестабілізуючому впливу конкурентів, рівня організаційної структури, вид вживаної антикризової стратегії, так і їх сукупність.

The existing interpretations of the term “enterprise life cycle”, their distinguishing features, advantages and disadvantages, are analyzed. For different stages of the enterprise development, the factors defining enterprise management are explored. The principles of synergetic approach towards the analysis of life cycle phases are determined. The approach for determination of life cycle stages and phases is grounded, based on the following criteria: the quantity of sold produce, the profits-expenses ratio, the set of the enterprise efficiency indicators, performance characteristics, the level of development and competition in particular market niche, the enterprise competitiveness and power to withstand destabilizing influences of market competitors, the organizational structures development level, the type of anti-crisis strategy used, etc.

Єлецких С. Я.

канд. экон. наук, доц., зав. каф. «Финансы» ДГМА
svetlana-eleckih@yandex.ru

УДК: 658:330.33.011

Єлецьких С. Я.

КРИТЕРІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

З точки зору сучасної теорії управління, розвиток є схематичною послідовністю станів СЕС, які розділяються моментами трансформації, що дозволяють виділяти різні періоди в її розвитку. Процес функціонування та розвитку підприємства як СЕС можна представити у вигляді ланцюжка станів, зміна яких викликана дією чинників різної природи й сили, що постійно міняється. У свою чергу, джерелами трансформації підприємства є протиріччя, а головним з них – протиріччя між швидкістю зміни конкурентного середовища та швидкістю реакції підприємства на ці зміни. Саме це протиріччя, у першу чергу, формує проблему управління процесом розвитку підприємства.

Незважаючи на різноманіття трактувань дефініції «цикл», інваріантне ядро визначень відображується в тому, що під циклом (від грец. *kuklos* – круг) розуміється «... сукупність взаємозалежних явищ, процесів, робіт, що утворюють закінчене коло розвитку впродовж якого-небудь проміжку часу» [1, с. 1396].

Проте хвилевий і циклічний процеси не тотожні один одному. «Хвиля відображає впорядковані, закономірні, детерміновані коливання; суть циклу полягає у наявності періодичних, регулярних коливань. З цього виходять два важливі висновки: цикл є частковим випадком хвилі; відмітними характеристиками циклу є період його повторюваності та структурна однотипність, що проявляється у необхідності наявності виділених за певними критеріями стадій і фаз» [2, с. 169].

Метою статті є визначення стадій, етапів, фаз життєвого циклу підприємства, їх особливостей, тривалості та критеріїв оцінювання.

Процесу розвитку підприємства іманентно властивий циклічний характер, який у фазовій площині представляється хвилею, що відображає зміну відповідних стадій, фаз і етапів.

Хвилеподібна природа циклічного процесу розвитку СЕС допускає обов'язкову присутність періодів застою або падіння. Економічна інтерпретація цих періодів відповідає поняттю кризи (від грец. *krisis* – вирішення, поворотний пункт, результат [3, с. 503]). Звідси витікає, що вірогідність виникнення кризи й тривалість виходу з неї, а також пов'язані з цим компенсаційні витрати залежать від стадії, фази й етапу життєвого циклу підприємства.

Достовірна інформація про знаходження підприємства на тій або іншій стадії життєвого циклу сприяє вибору напрямів і методів перетворень, з одного боку, що зважають на специфіку його розвитку, а з іншого – найбільш адекватних реаліям ринку. У той же час, не знаючи, де знаходиться підприємство, складно планувати й керувати процесом його стратегічного, тактичного й оперативного розвитку.

Загалом, життєвий цикл СЕС можна визначити як «... час від моменту обґрунтування необхідності її створення до моменту настання недоцільності подальшої її експлуатації» [4, с. 128].

Життєвий цикл СЕС містить три періоди (стадії):

- 1) роботи з техніко-економічного обґрунтування системи, її конструювання та проектування, виготовлення або комплектації елементів системи, освоєння системи;
- 2) напрацювання системи, що дозволяє забезпечити окупність засобів, вкладених в її створення й освоєння;

3) починається з моменту, коли напрацювання системи забезпечують максимальний експлуатаційний ефект (максимальний прибуток), до моменту смерті системи (ліквідації у зв'язку з неефективністю).

Перший період прийнято називати підготовкою системи, а наступні два – експлуатацією системи. Розвиток життєвого циклу системи пов'язаний з її рухом при одночасному зростанні величини ентропії (розсіянні потенціалу під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища). Звідси витікає, що в якості об'єкта управління СЕС (особливо антикризового) повинні розглядатися фазові зміни параметрів системи у часі, а предметом – причини (чинники), що викликають ці зміни.

Відносно життєвого циклу розвитку підприємства слід зазначити, що в економічній теорії існує безліч підходів до його описування, що розрізняються між собою і мають певні недоліки.

Розділяючи думку О. В. Раєвневої, вважаємо, що необхідно розмежовувати такі поняття, як економічний (діловий) і життєвий цикли розвитку підприємства.

Під економічним циклом розвитку підприємства пропонується розуміти «... періодичну, частково оборотну зміну його поведінки у просторі та часі, яка зумовлене певним з'єднанням зовнішніх і внутрішніх впливів і характеризується сукупністю локальних циклів окремих процесів життєдіяльності підприємства» [5, с. 169], а під життєвим циклом – сукупність стадій, етапів і фаз, кожна з яких є, з одного боку, генератором виникнення наступної, а з іншого – необхідною умовою її існування. Відповідно, під стадією життєвого циклу підприємства пропонується розуміти період у циклі розвитку підприємства, що характеризується якісною особливістю (наявністю домінуючої зростаючої або низхідної тенденції розвитку), і розрізняти стадію висхідного і стадію низхідного розвитку; а під фазою – часовий інтервал, який виділяється за одним або декількома критеріями, що відповідає певній стадії розвитку підприємства і характеризується певними властивостями та можливостями підприємства [5, с. 170–171].

Як зазначає Е. М. Коротков [6], кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і проявляються у вигляді коливань обсягів виробництва продукції, виникненні труднощів під час її збуту, надмірному зростанні заборгованості за податковими платежами та ін.

Необхідно зазначити, що, незважаючи на важливість цієї проблеми, нині ще не запропонований єдиний методологічний підхід, який би усебічно, повно й однозначно дозволив визначити, на якій саме стадії і в якій фазі життєвого циклу знаходиться те, або інше підприємство в конкретний момент часу.

Наприклад, О. В. Раєвнева [5, с. 171] у межах життєвого циклу розвитку підприємства виділяє шість фаз: відгомін позитивної кризи, прискорений розвиток, наближення до негативної кризи, відгомін негативної кризи, прискорене падіння, наближення до позитивної кризи. Під позитивною кризою автор розуміє перехід підприємства від низхідного розвитку до висхідного, а під негативним – діаметрально протилежне явище. При цьому авторка підкреслює, що тривалість кожної з фаз залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що не благає важливості інших його властивостей (відображення, валентність, рефлексивність, антиципативність), а дозволяє уточнити їхню ієрархію.

Е. А. Смирнов [7], характеризуючи життєвий рівень розвитку підприємства, виділяє п'ять фаз (створення, зростання, стабілізація, спадання, ліквідація), а в якості критеріїв їх оцінювання використовує показник об'єму та величини реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Проте динаміка цього показника більшою мірою відбиває короткострокові кон'юнктурні коливання, тому не дозволяє охарактеризувати реальний стан підприємства (технічний рівень, організаційну структуру, ділову активність, конкурентоспроможність та ін.).

А. Большаков [8] розробив модель, що дозволяє оцінити рівень розвитку підприємства в системі координат «ефект – ресурсне забезпечення» на кожній з чотирьох стадій його життєвого циклу (зародження, розвиток (зростання), зрілість, старіння) і визначити тип розвитку підприємства – інтенсивний або екстенсивний. Проте в цій моделі, так само як і в попередній, не враховані чинники, що дозволяють достовірно визначити стадію життєвого циклу розвитку підприємства.

А. Н. Скибицький, розглядаючи загальну тривалість життя підприємства, зазначає, що вона може містити декілька життєвих циклів підприємства. У свою чергу, стадії життєвого циклу підприємства – це «... проміжки часу, упродовж яких діяльність підприємства характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як 1) напрям й інтенсивність розвитку; 2) стратегічні й тактичні цілі; 3) способи й особливості формування ресурсного потенціалу; 4) конфігурація організаційного механізму» [9, с. 193].

На його думку, слід розділити класичну стадію зрілості на дві стадії: «стійку» і «паразитичну». Основною рисою «паразитичної» зрілості є те, що вона характеризується прибутковістю діяльності, проте при цьому відсутня активність у підтримці ринкових позицій підприємства.

У цілому, А. Н. Скибицький виділив п'ять стадій: створення, зростання, «стійку» зрілість, «паразитичну» зрілість, падіння. Кожна із стадій має свої переваги та можливості, недоліки та погрози, які обов'язково необхідно враховувати під час розроблення стратегії антикризового управління.

С. Є. Шершнева й С. В. Оборська [10] у своїй роботі виділили п'ять стадій життєвого циклу підприємства (рис. 1) і запропонували кожен з них оцінювати за допомогою показників ефективності діяльності, проте не вказали, яких саме.

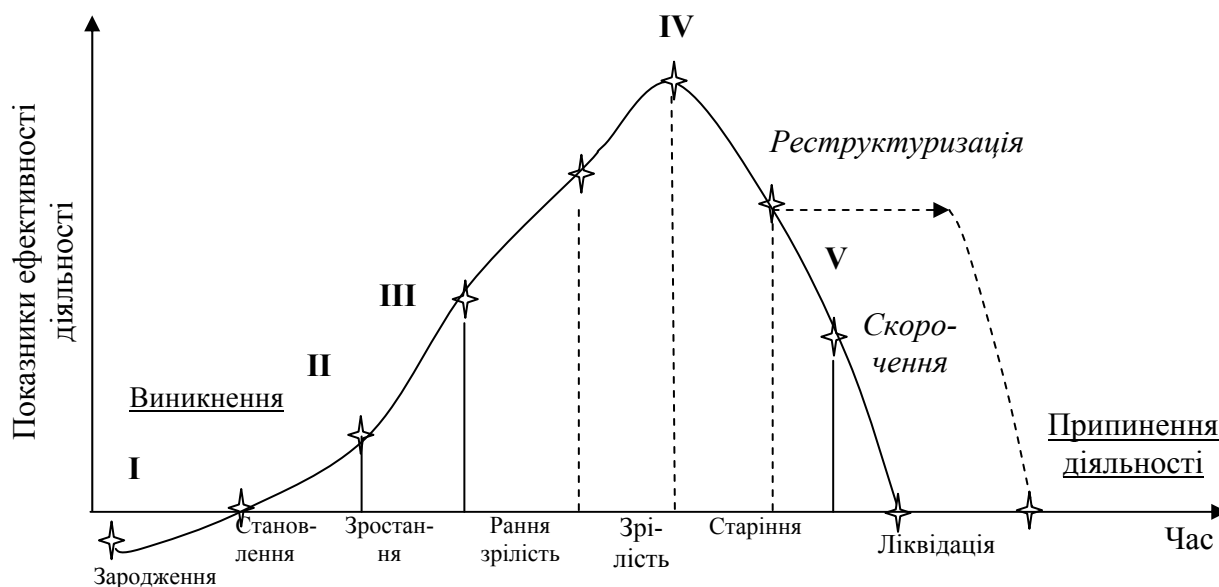


Рис. 1. Модель життєвого циклу підприємства С. Є. Шершневої та С. В. Оборської [10, с. 29]

А. Адизес [11] запропонував модель життєвого циклу організації, в якій етапи нагадують розвиток людського організму й оцінюються залежно від їх організаційної структури (рис. 2).

Л. А. Базилевич [12], спроектувавши спіраль розвитку підприємства на шкалу якості управління, розробив модель, в якій для оцінювання етапів реорганізації використовується набір певних техніко-економічних показників.

Ця модель описує не лише кількісні, але і якісні перетворення в організації, виробництві й управлінні великим об'єднанням підприємств, які призводять до істотного підвищення науково-технічного рівня й соціально-економічної ефективності діяльності.

О. Лавизина [13] у своїй статті критично відгукується про еволюційні переконання на розвиток організації, використовувани в теорії менеджменту. На її думку, вони не дають чітких уявлень про змістовне наповнення стадій життєвого циклу організації, а також критеріїв віднесення її до категорій «молодих», «зростаючих», «зрілих».

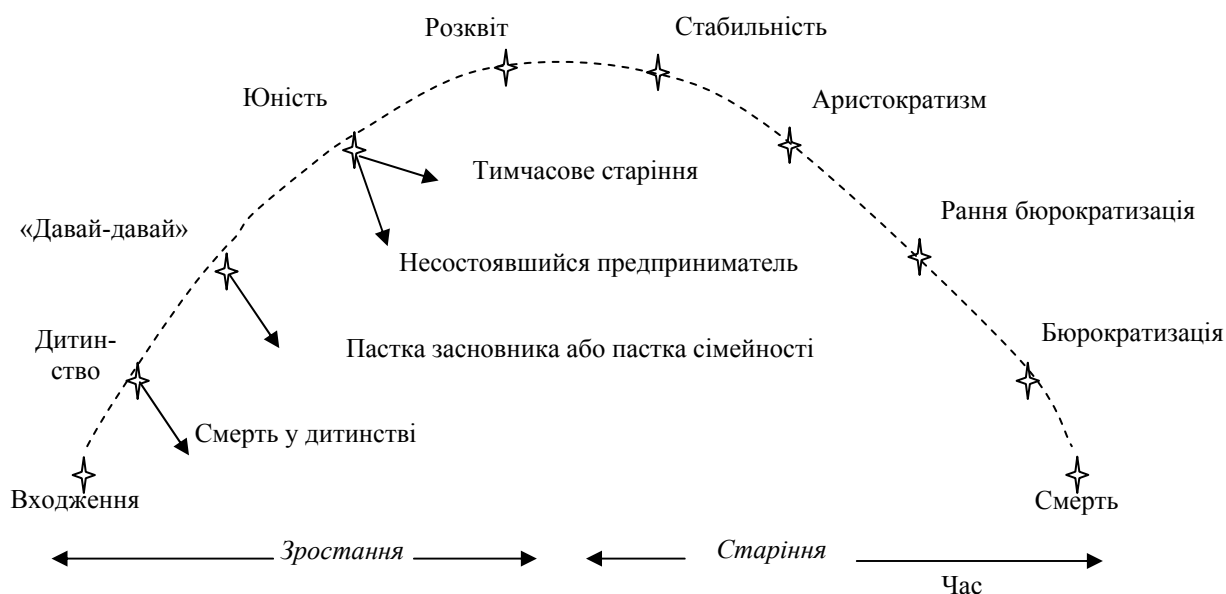


Рис. 2. Модель життєвого циклу організації А. Адизеса [11, с. 24]

Спираючись на відомі біологічні підходи, авторка запропонувала власну концепцію типізації етапів життєвого циклу, виділивши стадії «становлення», «розвиток», «зрілість» і «старість». При цьому в якості критеріїв типізації були вибрані об'єктивні критерії, що дозволяють ідентифікувати стадії еволюції організації: міра освоєння організацією своєї ринкової ніші (аналогічно екологічній ніші) й рівень внутривидової конкуренції. Проте в цілому концепція О. Лавизиної не привносить принципових змін до загальноприйнятої парадигми життєвого циклу.

В. А. Забродський і Н. А. Кизим [14] виділяють чотири етапи життєвого циклу великомасштабних економіко-виробничих систем (ВЕВС): організація (створення), розвиток, криза (містить фазу деградації, стагнації, розпаду), реорганізація. А при побудові траєкторії життєвого циклу ВЕВС вони пропонують використовувати модель градієнта її зміни, який визначається: матеріально-фінансовим потенціалом, складністю елементів, характером і тісністю зв'язків, структурою, стратегією, стійкістю й ефективністю. Для кількісного оцінювання матеріально-фінансового потенціалу й ефективності градієнта зміни ВЕВС автори використовують показник конкурентоздатного статусу ВЕВС, який, у свою чергу, містить показник конкурентного стану стратегічних зон господарювання. Недоліком цієї моделі є необгрунтованість доцільності використання показника конкурентного статусу ВЕВС як градієнта її зміни.

А. І. Пушкар, А. Н. Тридед і А. Л. Колос [15] запропонували модель розвитку підприємства «внутрішній потенціал (конкурентоспроможність) – вплив зовнішнього середовища – реальний стан», у межах якої виділили дві фази еволюції підприємства: процвітання та криза (включаючи фазу стагнації та спадання). Оцінюючи фази життєвого циклу підприємства, автори використовували показники рівня його розвитку (абсолютні та відносні).

Далі, змодельювавши траєкторію розвитку підприємства, визначили, що її вид залежить від вживаної антикризової стратегії: S_u – випереджаюче антикризове управління; S_n – наступальна стратегія; S_o – оборонна стратегія; S_b – траєкторія, що закінчується банкрутством; S_c – траєкторія циклічного розвитку підприємства (рис. 3).

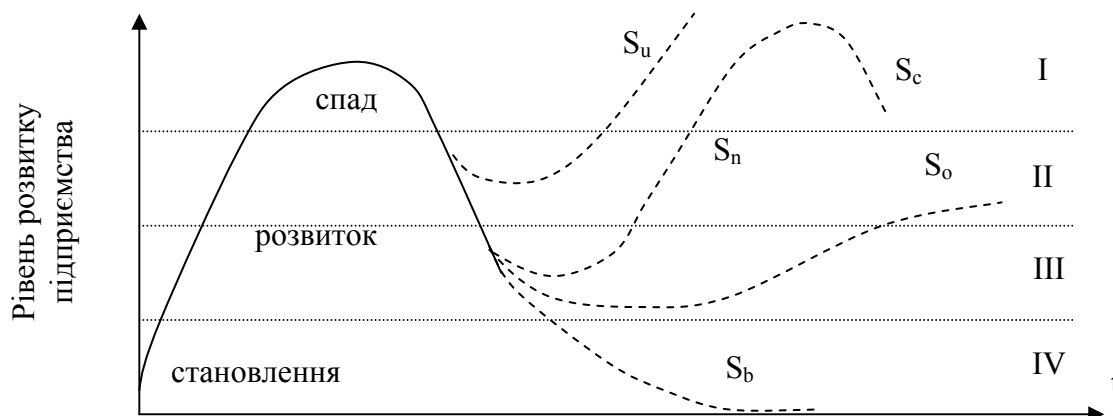


Рис. 3. Модель траєкторії розвитку підприємства, розроблена А. І. Пушкар, А. Н. Тридед, А. Л. Колос [15, с. 23]

А. Ю. Юданов [16], узагальнивши результати дослідження Л. Г. Раменського, Дж. Грайма та Х. Фризевинкеля, розробив модель життєвого циклу фірми, що враховує її профіль, розмір, стійкість, витрати на НДДКР і чинник сили в конкурентній боротьбі.

Проте необхідно зазначити, що модель А. Ю. Юданова не дозволяє оцінити, розвивається або знаходиться в кризовому стані бізнес фірми. Окрім цього, банкрутом може виявитися як фірма-комутант, так і фірма-віолент, тобто тип фірми не є визначальним чинником.

Російський економіст М. Д. Аїстова [17] виділяє п'ять стадій життєвого циклу підприємства (виникнення, становлення, підйом (розвиток), вища точка, спад) і чотири можливості для виникнення кризової ситуації, які на малюнку позначені точками А, Б, В, Г (рис. 4).

М. Д. Аїстова зазначає, що підприємство в якийсь момент часу може працювати з прибутком, в якійсь – із збитком, проте «... це короткострокові, епізодичні ситуації, які не міняють суті підприємства. Якщо ж підприємство неефективно в цілому, економічна криза набуває затяжного характеру і може закінчитися процедурою його ліквідації, продажі майна для розрахунків з кредиторами [17, с.14]». На думку автора основними чинниками, що дестабілізують функціонування організації, є прискорення ритму сучасного життя та мінливість довкілля.

Ті організації, які зосереджують управління тільки на розвитку сильних сторін і переваг, не враховуючи при цьому тенденції розвитку довкілля, ризикують потрапити у так звану ситуацію «парадокс Ікара», тобто стають заручниками своїх сильних сторін: «... досягнення успіху організаціями через використання їх сильних якостей породжує в них процеси спеціалізації та зростання. Отримання високих результатів діяльності є причиною появи надмірної самовпевненості та самовдоволення, а також встановлення догматичних правил і ритуалів, що обмежують подальший розвиток організації [17, с. 18]».

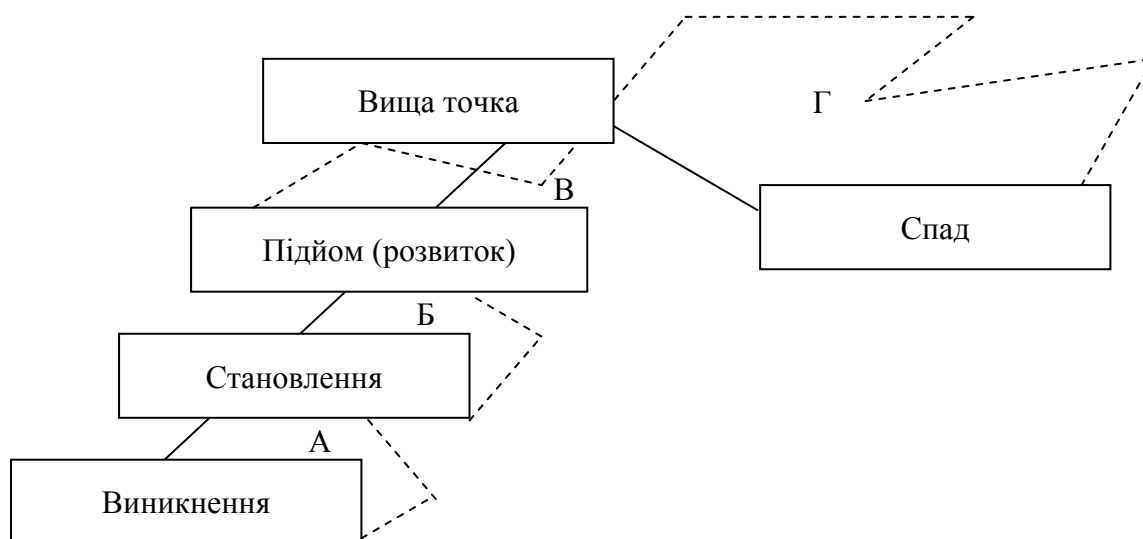


Рис. 4. Модель життєвого циклу підприємства М. Д. Аістової [17, с. 15]

Б. З. Мільнер [18] у своїй роботі виділив п'ять етапів життєвого циклу організації: етап підприємництва – нечіткі цілі, високі творчі можливості; етап колективності – неформальне спілкування та структура, високі зобов'язання; етап формалізації та управління – формалізація правил, стабільна структура, тиск на ефективність; етап вироблення структури – вдосконалення структури, децентралізація, диверсифікація ринків; етап падіння – висока плинність кадрів, зростання конфліктів. Далі, у межах етапів життєвого циклу організації, автор виділив стадії, які запропонував оцінювати за допомогою певних чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники розвитку менеджменту на п'яти фазах розвитку фірми [18, с. 92]

Компоненти менеджменту	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Центр зосередження менеджменту	Виробництво і продажі	Ефективність операцій	Розширення ринку	Консолідація організації	Проблеми взаємодії та інновації
Організаційна структура	Неофіційна (слабо формалізована)	Централізована і функціональна	Децентралізована та географічна	Лінійний персонал і продуктивні групи	Матрична побудова команд, самостійні бізнес-одиниці
Стиль управління вищого керівництва	Індивідуалістичний і підприємницький	Директивний	Заснований на дерегулюванні	За допомогою особистої участі	Спостережливий
Система й об'єкти контролю	Показники продажів	Центри стандартизації та витрат	Центри звітності та прибутку	Центри планування інвестицій	Спільне формулювання мети
Система мотивації	Володіння	Зарплата залежить від результатів роботи	Особиста винагорода	Участь у розподілі прибутку	Групова винагорода

В. С. Пономаренко, О. М. Тридед і М. О. Кизим у своїй монографії [19] розглядають модель життєвого циклу фірми, розроблену Д. Черчілем і Р. Люїсом.

Ця модель описує зміну в часі компонентів менеджменту, набір яких на кожній фазі циклу має бути адекватний стану її зовнішнього і внутрішнього середовища, інакше результативність функціонування фірми знижується.

Проаналізувавши модель зростання бізнесу, В. С. Пономаренко, А. Н. Тридед і Н. А. Кизим запропонували свою модель синергетичного підходу до описування фази життєвого циклу підприємства «криза» (рис. 5).

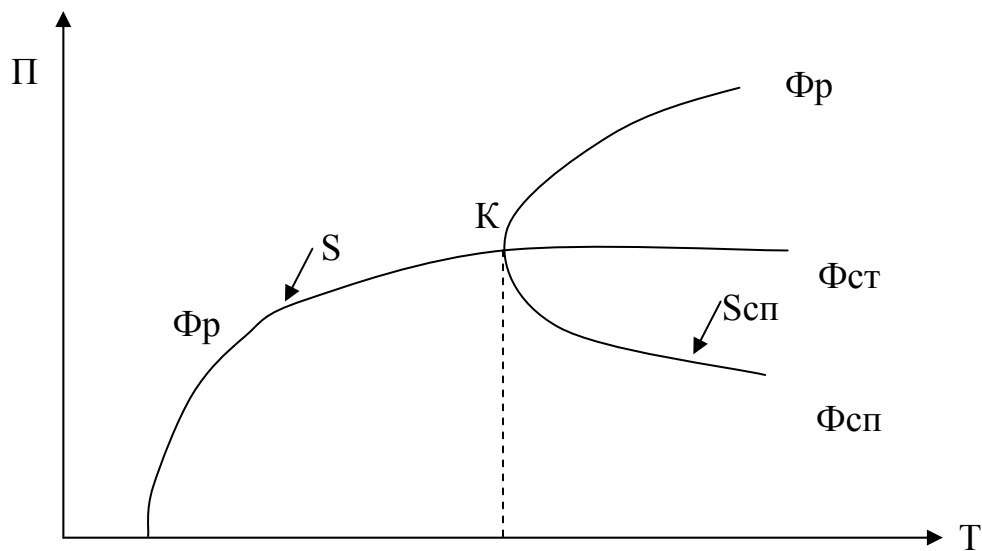


Рис. 5. Модель синергетичного підходу до описування фази життєвого циклу підприємства «криза» В. С. Пономаренко, О. М. Тридед і М. О. Кизима [19, с. 80]

У наведеній моделі (див. рис. 5): S – траєкторія еволюції підприємства; Фр, Фст, Фсп – відповідно, фази зростання, стагнації та спаду життєвого циклу підприємства; До – критична точка нерівноважного стану підприємства (точка біфуркації); Ссп – траєкторія підприємства, здатного до саморозвитку; П – критерії оцінювання фази життєвого циклу підприємства (рівень конкурентоспроможності підприємства, можливість протистояти дестабілізуючому впливу конкурентів).

Синергетичний підхід до дослідження фаз життєвого циклу підприємства полягає у використанні таких принципів (положень):

1. Дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища впливають на підприємство, не викликаючи значних змін господарювання до тих пір, поки підприємство не досягне критичної точки (точки біфуркації), після чого виникає декілька напрямів (можливостей) подальшої еволюції;

2. Напрями еволюції підприємства від точки біфуркації залежать від випадкових чинників, що впливають на нього той момент, коли підприємство продовжує розвиватися за детерміністичними законами;

3. Якщо процес еволюції в точці біфуркації піде у напрямку кризи, то підприємство буде не здатне самостійно перейти у фазу зростання тільки за рахунок ресурсів внутрішнього потенціалу й без реорганізації;

4. Перехід підприємства з фази «криза» у фазу «зростання» здійснюється у вигляді ривка, а вхід у фазу «криза» – еволюційно.

ВИСНОВКИ

При визначенні життєвого циклу розвитку підприємства слід робити акцент на характері еволюційних змін, кількості стадій, їх особливостях, тривалості та критеріях оцінювання.

В якості критеріїв для оцінювання фаз життєвого циклу розвитку підприємства слід вибирати абсолютні та відносні, кількісні та якісні показники: об'єм продукції, що реалізовується, співвідношення результатів (прибутку) і витрат (ресурсного забезпечення), сукупність показників ефективності діяльності підприємства, техніко-економічні показники, міра освоєння ринкової ніші та рівень внутривидової конкуренції, конкурентний стан підприємства, рівень конкурентоспроможності та можливість протистояти дестабілізуючому впливу конкурентів. Останніми роками найбільш вживаними є концепції, в яких в якості критеріїв оцінювання стадій життєвого циклу розвитку підприємства використовуються як окремі компоненти менеджменту – рівень організаційної структури, вид вживаної антикризової стратегії, так і їх сукупність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азриляна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
2. Большаков А. Менеджмент / А. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
3. Басс А. Я. Теоретическая концепция кризиса в развитии предприятия / А. Я. Басс // Вестник Одесского государственного университета. – 2004. – № 8. – С. 13–18.
4. Микроэкономика в таблицах и графиках : [учебник для вузов] / Б. В. Прыкин, Т. Б. Прыкина, Н. Д. Эриашвили, С. В. Захаров ; под ред проф. Б. В. Прыкина. – М. : Финансы, Юнити, 1999. – 503 с.
5. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
6. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.
7. Смирнов Э. А. Основы теории организации : [учеб. пособ.] / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит – Юнити, 1998. – 375 с.
8. Большаков А. Менеджмент / А. Большова. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
9. Скібіцькій О. М. Антикризовий менеджмент : [навч. посіб.] / О. М. Скібіцькій. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
10. Шершнева З. Е. Стратегическое управление / З. Е. Шершнева, С. В. Оборская. – К. : КНЭУ, 1999. – 384 с.
11. Адизес А. Как выбраться из ловушки молодости / А. Адизес // Эксперт. – 2002. – № 8. – С. 24–28.
12. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Л. : Машиностроение, 1989. – 176 с.
13. Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О. Лавизина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 47–60.
14. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес-Информ, 2000. – 72 с.
15. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы : монографія / А. И. Пушкарь, А. Н. Тривед, А. Л. Колос. – Х. : ХГЭУ, 2001. – 452 с.
16. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.
17. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
18. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 1998. – 336 с.
19. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тривід, О. М. Кизим. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.