

- [Beyond the economic society]. Moscow : Academia – Nauka [in Russian].
26. Zozulev, A. (2008). Brend kak nematerialnyy aktiv v postindustrialnom obshchestve [The brand as an intangible asset in a postindustrial society], *Ekonomika Ukrainy – Economics of Ukraine*, № 3, pp. 4-11 [in Russian].

УДК 330:341.1

Е. В. Садченко,

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента и математического моделирования
рыночных процессов

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова

Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина

e-mail: esadchenko@gmail.com

СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ КРИЗИСА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются особенности управления в условиях кризиса, как предпосылки организационного развития. Определена суть и проблемы кризиса развития предприятия. Представлены кризисные явления в развитии предприятия, которые тесно связаны с характером жизненного цикла предприятия. Выявлены подходы, принципы и методы антикризисного управления.

Ключевые слова: управление, управление предприятием, антикризисное управление.

Современное общество стремится к постоянному улучшению уровня и условий жизни, которые можно обеспечить только путем экономического роста страны и, конечно, возможно достичь только при условии устойчивого развития предприятий – производителей продукции, которые удовлетворяют возрастающие нужды общества. Продолжительный экономический рост и развитие не могут быть равномерными в любой экономической системе, поскольку их постоянно перерывают периоды переходных процессов и экономической нестабильности. Циклические процессы и кризисы являются общим свойством эволюции и развития любой системы. В этом смысле методы управления в условиях кризиса, средства диагностики, меры противодействия кризисным явлениям и выходу из кризиса составляют круг проблем антикризисного управления предприятиями.

Кризисом принято называть сложное состояние, резкое негативное изменение или упадок предприятия. В то же время антикризисное управление в разных сферах деятельности имеет особенности, которые требуют определенных научно-методологических уточнений. На современном этапе развития деятельности предприятий необходимыми условиями для достижения самокупаемости и самофинансирования являются, во-первых, ориентация производства на потребителей и конкурентов, во-вторых, гибкое приспособление к рыночной конъюнктуре. Для успешной деятельности предприятиям необходимо обращать внимание на стадии основных жизненных циклов, как продукции, так и самого предприятия. Нужно учитывать и то, что ситуация на рынке меняется на каждой стадии жизненного цикла, а это требует соответствующего изменения стратегии и тактики поведения предприятия на рынке. Поэтому в данных условиях основные стремления менеджеров будут направлены на максимальное приспособление деятельности к изменениям рыночной ситуации на каждой стадии жизненного цикла предприятия. Исследование стадий жизненных циклов предприятия позволит по-новому оценить состояние ресурсов и внешнюю среду предприятия, а также разработать необходимые меры для реализации успешной деятельности. Поскольку для предприятий важно не только минимизировать негативные влияния мирового финансового кризиса, а и найти соответствующие ресурсы для дальнейшего экономического развития, то проблема проведения процесса, так называемого преобразования, который также может иметь название трансформации, реорганизации или реструктуризации предприятий, является актуальной.

Анализ литературы свидетельствует, что в процессе экономического развития экономическая система проходит четыре фазы «делового цикла», которые впервые в экономической науке обосновал Й. Шумпетер [3]. Он обратил внимание на фазы процветания, убыли (рецессии), депрессии и подъем. В то же время объективные и субъективные процессы во внешнем окружении и внутренней среде побуждают предприятия к увеличению или

уменьшению темпов производства, продаже продукции, объемов доходов и возможностей реинвестирования их для дальнейшего воспроизведения и развития. Сущность явлений, формы и методы антикризисного управления исследовали такие известные ученые как Г. А. Александрова, Л. С. Бляхман, В. О. Василенко, А. П. Градов, Г. Б. Клейнер, Л. О. Лигоненко, Э. В. Левицкая, Э. А. Уткин, О. О. Терещенко [2; 4-11]. Проблеме жизненного цикла предприятия и их стратегического обеспечения уделяют значительное внимание отечественные и зарубежные научные сотрудники и практики, в частности: И. Адизес, Т. Г. Волкова [1, 7] и др.

Целью работы является изучение проблемы кризиса как предпосылки организационного развития, усовершенствование антикризисного управления, т.е. влияние кризиса на организационное развитие предприятия и выявление новых подходов, сущности, принципов, функций и методов антикризисного управления.

Устойчивая положительная динамика развития организаций обеспечивается их способностью своевременно и гибко реагировать на изменения в среде хозяйствования, наращивая свое присутствие в тех сферах, где они имеют конкурентные преимущества, и свертывая бизнес в перспективных сферах деятельности. Высокие адаптивные свойства должны быть присущи всем субъектам рынка, однако по мере увеличения масштабов деятельности значительная часть фирм, особенно производственных, такие свойства теряет. Вместе с тем некоторые предприятия эффективно развиваются, отвоевывая у других все большую часть рынка и утверждая на данном сегменте рынка свои позиции. Способность организаций к развитию в значительной мере обеспечивается умением ее менеджмента налаживать эффективные взаимосвязи с ключевыми факторами бизнес-среды.

Вместе с тем не меньшее значение имеет способность внутренней среды предприятия (организации) меняться согласно новым стратегическим целям, которые возникают на качественно другом витке ее развития. Не существует универсального типа организационной структуры, который бы обеспечивал максимальную

эффективность управления на всех стадиях развития организации. Поэтому при изменении определяющих ситуационных факторов, когда организационная структура перестает адекватно реагировать и влиять на них, должны происходить и организационные изменения.

Функционирование организации в условиях меняющегося внешнего окружения вызывает постоянные изменения в ее структуре. В западном менеджменте существует концепция, согласно которой основными причинами ("синдром неповоротливого бегемота»), которые обуславливают необходимость корректировки организационной структуры, являются [12, с. 260]:

- чрезмерная централизация управленческих решений;
- процедурное осложнение принятия простых решений, которые замедляют решения большинства организационных проблем;
- потеря ответственности через ограничение полномочий;
- большое количество противоречивых управленческих решений;
- потеря сотрудниками энтузиазма;
- нарушение организационных коммуникаций.

Во взаимодействии с внешней средой такое предприятие (организация) неадекватно реагирует на требования рынка, теряет клиентов, из-за чего замедляет цикл «товар - деньги - товар», ее имидж ухудшается. Во внутренней среде (реакция персонала предприятия) появляется беспокойство перед увольнением; ослабляется инициатива снизу; работникам предъявляют обвинение в неспособности выполнять свою работу, они ориентируются только на личные интересы.

Изменения организационной структуры управления следует осуществлять при условии, что они будут улучшать взаимодействие структурных звеньев (элементов) организации, благодаря чему будут повышаться ее адаптивные свойства, способность достигать намеченных целей, развиваться и расти. Развитие организации – это не только увеличение количественных показателей ее деятельности, а и существенные качественные изменения ее

бизнес-системы, которые предопределяют изменение позиции организации в отрасли и на рынке.

Бизнес-система – совокупность взаимозависимых подсистем, которые находятся в организационных отношениях и взаимодействуют с внешней средой с целью получения предпринимательского дохода [10, с. 260].

Стабильный рост создает предпосылки для развития: накопление количественных изменений предопределяет качественные положительные преобразования, которые определяют переход к новому состоянию с высокой конкурентоспособностью, к высшей стадии жизненного цикла, который характеризуется увеличением влияния предприятия на процессы, которые происходят во внешней среде.

Стремительное развитие предприятия, которое не сопровождается своевременным изменением структурных отношений между ее внутренними элементами, может вызвать разрушение бизнес-системы. Так, чрезмерное расширение штатов, которые просто тиражируют имеющиеся бизнес-процессы, служит причиной потери контроля на предприятиях с дивизионной организационной структурой управления; фрагментарность выполняемых структурными подразделениями функций, сгруппированных по функциональным признакам, приводит к кризису автономии на предприятиях, построенных по функциональному принципу, который существенно снижает их адаптивные свойства.

Кризис автономии присущ также предприятиям, которые функционировали в условиях плановой экономики. Работа административно-управленческого персонала по старым схемам, которые не соответствовали требованиям рынка, вызвала уязвимость и недееспособность их бизнес-системы в целом, а реструктуризация не обеспечила выделение равноценных бизнес-единиц, способных самостоятельно развиваться.

Национальные факторы развития кризисных явлений формируются в пределах страны и могут быть агрегированы в такие подгруппы: 1) демографические факторы; 2) инновационно-экологические факторы; 3) экономические факторы; 4) полити-

ческие факторы; 5) социальные факторы; 6) научно-технические факторы; 7) природные факторы; 8) другие факторы (криминогенная ситуация, стихийные бедствия и т.п.).

Наиболее негативное влияние на углубление кризиса, безусловно, оказывают экономические факторы. В составе экономических факторов традиционно отделяют:

1) общеэкономические, определяющие общие условия функционирования предприятий;

2) рыночные факторы, связанные с негативными для данного предприятия тенденциями развития отдельных рынков, с которыми взаимодействует предприятие в процессе своей деятельности.

Внутренние факторы, которые обуславливают появление кризисных явлений, также достаточно разнообразны. Первичным внутренним фактором, который является главной первопричиной развития кризиса, считается плохое руководство (управление). Отделяют такие недостатки, которые определяют кризисный тип менеджмента: состав руководителей, управленческих работников, недостаточные знания руководства, несбалансированная административная команда, команда, которая неэффективно работает, отсутствие стратегического подхода, слабая дисциплина и т.п. Плохое руководство усиливает действие такого фактора кризиса, как недостаточный контроль.

Так рост и развитие предприятия обеспечиваются эффективным управлением. Однако чем больше предприятие, тем сложнее построить эффективную систему управления.

В зависимости от задач, которые решает предприятие (проблема выживания или проблемы роста), основными показателями улучшения управления являются: снижение общих расходов и затрат на управление; рост прибыли; расширение доли рынка; ускорение технико-экономического и инновационно-экономического развития; повышение оперативности и большая гибкость во взаимодействии с внешней средой и т.п.

Организационные изменения, несмотря на причины, которые их обусловили, должны расширять границы полномочий мене-

джерев низших уровней управления, способствовать их самостоятельности в решении производственно-хозяйственных задач, которые обусловят привлечение работников предприятия к управлению, росту их деловой активности, будет усиливать их стремление к саморазвитию, овладению современными технологиями, в т.ч. информационными.

Организационные изменения часто обусловлены необходимостью преодоления кризисов, которые возникают на определенных стадиях развития фирмы. Американский исследователь Л. Грейнер выделил пять видов кризисов, с которыми сталкивается предприятие в своем развитии [10, с. 262].

Таблица 1

Фазы развития компании по Л. Грейнеру

Фазы	Характеристика
Фаза 1 Создание бизнеса	Концентрация усилий на развитии технологии бизнеса и рынка; ожидание вознаграждений в будущем; контроль основывается на быстрой обратной связи. Успех служит причиной кризиса лидерства (основатель бизнеса не справляется с проблемой роста)
Фаза 2 Управление (формализация и построение структур и систем управления)	Построение формальных управленческих систем: организационная структура, системы отчетности и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, формализация связей, развитие управленческих кадров. Успех предопределяет кризис автономии
Фаза 3 Делегирование	Возникает необходимость в децентрализации функций, делегировании полномочий. Создаются центры прибыли, система мотивации основывается на результатах работы; централизованное управление сосредоточено на разработке стратегии. Успех приводит к частичной потере контроля
Фаза 4 Координация	Внедрение процедур корпоративного планирования. Новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций; технические функции (логистика, автоматизация), а также РК смещаются к центру. Успех служит причиной кризиса бюрократии (люди теряют предпринимательский и творческий интерес)
Фаза 5 Сотрудничество	Создание структуры на основе самостоятельных бизнес-единиц, перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром. Возникают повышенные требования к менеджерам; мотивация ориентирована на конечный результат. Существует большая вероятность возникновения кризиса синергии в группе высших менеджеров

Кризис лидерства возникает в условиях быстрого роста предприятия, вследствие чего предприниматель, который привык единолично управлять бизнесом, теряет способность оперативно решать все проблемы, которые появляются под влиянием внешних или внутренних ситуационных факторов. В этих условиях предприниматель смещает центр внимания менеджмента от производства и продажи продукции (фаза 1) к улучшению функциональных аспектов управления, которое нуждается в структурировании предприятия и перехода от линейной к линейно-функциональной структуре управления (фаза 2). Кризис автономии возникает в условиях значительного развития функциональных служб предприятия по всем уровнями управления; работники разрабатывают рекомендации относительно улучшения работы производственных подразделений в соответствующей функциональной сфере. Вследствие размежевания в работе функциональных служб усложняется межфункциональная координация; рекомендации разных служб часто противоречивые и дезориентируют линейных руководителей, чем нарушается принцип единовластия. Службы самосовершенствуются, однако эффективность их взаимодействия снижается. Это требует делегирования широких полномочий линейным руководителям низших уровней (фаза 3) или создание дополнительных механизмов координации и интеграции (фаза 4). Кризис управления (потеря контроля). Возникновение этого кризиса предопределяет структурные изменения, связанные с расширением полномочий руководителей отдельных производственных звеньев, которые получают значительную оперативную самостоятельность, их вознаграждение зависит от результатов деятельности подчиненных им отделов, которые называют центрами получения прибыли. Высшее руководство концентрирует внимание на стратегических задачах. Вмешательство в деятельность центров прибыли происходит лишь при условии уменьшения от них поступлений. Это может послужить причиной частичной потери контроля. Дальнейшее организационное развитие становится возможным лишь в условиях изменения в структуре мотиваций руководителей центров прибыли, в частности через них участие

в капитале (приобретение акций) или же усиление контроля через создание дополнительных механизмов координации (фаза 4). Кризис бюрократии вызывает разрастанием предприятия к таким размерам, которые обеспечивают ему лидирующие позиции на рынке. Отсутствие сильной конкуренции снижает активность работников, замедляет организационное взаимодействие, управленческие процессы чрезмерно бюрократизируются из-за низкой ответственности за несвоевременность принятия решений. Если на предприятии не осуществить изменения, оно потеряет способность развиваться. Изменения большей частью нацелены на выделение стратегических бизнес-единиц с высоким уровнем оперативной самостоятельности, то есть происходит как бы дробление предприятия к единицам меньших размеров, объединенных единой стратегией, в пределах которой и осуществляется сотрудничество (фаза 5).

Кризис синергии происходит, когда успешное развитие предприятия обеспечивается плодотворной совместной работой ее руководства. Однако может настать момент, когда общая работа в коллективе не обеспечивает генерацию идей (синергии не происходит), которая служит причиной потери возможности работать на опережение. Появляются конфликты, порожденные неадекватным оцениванием собственной или чужой работы, которые могут вылиться в противостояние. Данная ситуация способствует структурным изменениям, которые необходимо проектировать, направляясь к новому равновесному состоянию бизнес-системы, учитывая интересы всех ее стратегических участников, и осуществлять так, чтобы не только сохранить, а и увеличить эффективность их взаимодействия. В процессе перепроектирования между ними должна выстраиваться другая система отношений, которая будет обеспечивать возможность эффективного управления на соответствующем этапе жизненного цикла предприятия.

В зависимости от функционального направления менеджмента, качество которого обусловило появление кризисных явлений в деятельности предприятия, выделяют следующие кризисные факторы, обусловленные состоянием:

1) менеджмента – несоответствие современным требованиям общих принципов в управлении предприятием, отсутствие стратегического подхода, незнание современных методов анализа, планирования, принятия решений;

2) операционного менеджмента – неоптимальность производственной программы, убыточность выпуска отдельных видов продукции (товаров), высокий уровень постоянных затрат и т.п.;

3) финансового менеджмента – неэффективное управление формированием и использованием отдельных видов активов, неэффективность формирования собственного и вовлеченного заемного капитала, высокий уровень финансового риска и т.п.;

4) маркетинга – неэффективность товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, неудовлетворительное изучение и прогнозирования спроса;

5) инвестиционного менеджмента – неэффективность отбора и реализации отдельных инвестиционных проектов, несбалансированность инвестиционных нужд и возможностей, убыточность и неликвидность инвестиционного портфеля предприятия и т. п.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отображает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисных ситуаций. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его необходимой средой, и развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого развития. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отображает периодическое наступление кризисных ситуаций.

Одной из эффективных и доступных систем является система управления, основанная на эволюционном подходе к развитию предприятия. Концепция жизненного цикла предприятия показывает направления диагностики эффективности его функционирования и таким образом согласовывает ключевые факторы внешней и внутренней среды, в том числе и наиболее характерные симптомы кризиса в организации. Плюсом такой системы является ее относительная простота и возможность планировать свои действия с учетом возможностей и перспектив развития.

Способность предприятий к развитию в значительной мере обеспечивается умением его менеджмента налаживать эффективные взаимосвязи с ключевыми факторами бизнес-среды. Организационные изменения часто обусловлены необходимостью преодоления кризисов, которые возникают на определенных стадиях развития предприятия.

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только за своим причинам и последствиям, но и по своей сути, поэтому существует необходимость в средствах и способах управления ими.

Кризисная ситуация в деятельности предприятия не возникает внезапно, она имеет свои причины. Причина появления кризисных явлений скрыта в самом рыночном хозяйстве, вызванная постоянным изменением рыночных ориентаций потребителей, неопределенностью экономического поведения контрагентов, необходимостью постоянного корректирования основных элементов и функциональных подсистем самого предприятия и т.п. Существенным фактором является неблагоприятное влияние внешнего окружения.

Кризис проявляется как в условиях сложной ситуации в экономике, так и в период ее гармоничного развития, имеет стихийный характер или может быть предвиденной на основании расчетов и анализа ситуации. Однако, случаи неожиданного появления кризиса без каких-либо сигналов для специалистов случаются довольно редко.

Следует отметить, что предупреждение кризисных явлений в экономике является одним из приоритетных направлений обеспечения экономической безопасности. Важное практическое значение имеют исследования, связанные с разработкой системы Комплексного мониторинга финансового сектора, которая предназначена для оценки его устойчивости и прогнозирования риска наступления валютно-финансового кризиса.

В предотвращении организационных кризисов ключевую роль играет своевременная диагностика состояния экономики и определение вероятности возникновения экономических кризисов.

Список использованной литературы и источников

1. Адизес Й. Управление жизненным циклом корпорации / Й. Адизес ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 384 с.
2. Александров Г. А. Антикризисное управление : теория, практика, инфраструктура / Г. А. Александров. – Москва : Бек, 2007. – 544 с.
3. Шумпетер Й. Бизнес-циклы: теоретический, исторический и статистический анализ капиталистического процесса, в 2-х т. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/schumpeter_business_cycles.pdf (дата 12.02.16). – Назва з екрану.
4. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л. С. Бляхман. – М. : Изд-во Михайлова В. А., 2007. – 380 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – Киев : ЦУЛ, 2007. – 504 с.
6. Войнаренко М. П. Концепція кластеру – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні / М. П. Войнаренко // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 15.
7. Волкова Т. Г. Жизненные циклы инвестиционной стратегии предприятия : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. Г. Волкова. – Ижевск, 1998. – 150 с.
8. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. Й. Кузин. – Москва : Специальная литература, 2008. – 510 с.
9. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической бреду : риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, С. А. Ланова. – Москва : Экономикс, 2007. – 288 с.
10. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : [навч. посіб.] / Е. В. Левицька. – Львів, 2007. – 176 с.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л. О. Лігоненко. – Київ : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
12. Стадник В. В. Менеджмент : Підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохина. – Київ : Академвидав, 2007. – 472с.
13. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 268 с.

Стаття надійшла 14.03.2016 р.

О. В. Садченко,

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри Менеджменту та математичного моделювання

ринкових процесів Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: esadchenko@gmail.com

СУТНІСТЬ І ПРИЧИНИ КРИЗИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

У статті розглядаються особливості управління в умовах кризи, як передумови організаційного розвитку. Визначено сутність і проблеми кризи розвитку підприємства. Представлені кризові явища в розвитку підприємства, які тісно пов'язані з характером життєвого циклу підприємства. Виявлено підходи, принципи і методи антикризового управління.

Ключові слова: управління, управління підприємством, антикризове управління.

O. V. Sadchenko,

Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of Management and Mathematical modeling
of market processes
of Odesa I. I. Mechnikov National University
24/26, Frantsuzkiy av., Odesa, 65044, Ukraine
e-mail: esadchenko@gmail.com

THE ESSENCE AND CAUSES OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT CRISIS

Summary

The article considers the features of management during a crisis, as the organizational development background. It defines the essence of the problem and the crisis of company's development. Crisis of the company's development, which is closely connected with the nature of the enterprise life cycle, is represented in the paper. Identified approaches, principles and methods of crisis management.

Keywords: management, operation of business, crisis management, crisis management.

References

1. Adizes, Y. (2007). *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. SPb. : Piter [in Russian].
2. Aleksandrov, G. A. (2007). *Antikrizisnoe upravlenie : teoriya, praktika, infrastruktura* [Crisis Management: Theory, Practice, infrastructure]. Moscow : Bek [in Russian].
3. Schumpeter, Joseph A. (1939) *Biznes-tsikly: teoreticheskiy, istoricheskiy i statisticheskiy analiz kapitalisticheskogo protsessa* [Business Cycles: a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process]. Retrieved from http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/schumpeter_business_cycles.pdf [in English].
4. Blyahman, L. S. (2007). *Osnovy funktsionalnogo i antikrizisnogo menedzh-*

- menta [Basics of functional and crisis management]. Moscow : Izd-vo Mi-haylova V.A. [in Russian].
5. Vasilenko, V. O. (2007). Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Enterprise Crisis Management]. Kyiv : TsUL [in Ukrainian].
 6. Voynarenko, M. P. (2000). Kontsepsiya klasteru – shlyah do vidrozhennya virobnitstva na regionalnomu rivni [The concept of the cluster - the path to revival production at regional level], Ekonomist – The Economist, № 1, pp. 15 [in Ukrainian].
 7. Volkova, T. G. (1998). Zhiznennye tsikly investitsionnoy strategii predpriyatiya [The life cycles of the investment strategy of the enterprise] : dis. kand. ekon. nauk : 08.00.05 Izhevsk [in Russian].
 8. Gradov, A. P. (2008). Strategiya i taktika antikrizisnogo upravlinnya firmoy [Strategy and tactics of anti-crisis management of the firm]. Moscow : Spetsialnaya literature [in Russian].
 9. Kleynner, G. B., Lanova S. A. (2007). Predpriyatiya v nestabilnoy ekonomicheskoy brede : riski, strategii, bezopasnost [Companies in the unstable economic delirium : risk strategy, security]. Moscow : Ekonomiks [in Russian].
 10. Levitska, E. V. (2007). Menedzhment pidpriemstv za krizovih umov [Management of companies in times of crisis]. Lviv [in Ukrainian].
 11. Ligonenko, L. O. (2004). Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom : teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichniy instrumentariy : monografiya [Crisis management of the enterprise : theoretical and methodological principles and practical tools: monograph]. Kyiv : KNTEU [in Ukrainian].
 12. Stadnik, V. V. (2007). Menedzhment [Management]. Kyiv : Akademvidav [in Ukrainian].
 13. Tereshchenko, O. O. (2004). Antikrizove finansove upravlinnya na pidpriemstvi: monografiya [Anticrisis financial management of the enterprise : monograph]. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

УДК 338.439:658

О. М. Коваленко,

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної
та інноваційної діяльності
Одеського національного політехнічного університету
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, Україна
almkov@rambler.ru

О. В. Станіславик,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеського національного політехнічного університету
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, Україна