

Економіка та управління підприємствами

Коюда В. О.

*кандидат економічних наук, професор,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Костіна О. М.

*викладач кафедри менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**ДІАГНОСТИКА ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретичні підходи до управління підприємством в умовах кризи. Розглянуті управлінські рішення в залежності від типу процесу змін. Проаналізована послідовність дій в процесі розробки антикризової програми. Узагальнені види, методи, засоби і прийоми проведення діагностики кризи. Запропонована модель спостерігаючої системи діагностики кризового стану підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, зміни в діяльності, діагностика кризи, види, методи, декомпозиція процесу.

АННОТАЦИЯ

Исследованы теоретические подходы к управлению предприятием в условиях кризиса. Рассмотрены управленческие решения в зависимости от типа процесса изменений. Проанализирована последовательность действий в процессе разработки антикризисной программы. Обобщены виды, методы, средства и приемы проведения диагностики кризиса. Предложена модель наблюдающей системы диагностики кризисного состояния предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, изменения в деятельности, диагностика кризиса, виды, методы, декомпозиция процесса.

ANNOTATION

Investigated theoretical approaches to the management of the enterprise in crisis conditions. Management decisions are considered depending on the type of change process. Analyzed the sequence of actions in the process of developing anti-crisis program. Summarizes the types, methods, tools and techniques of diagnostics of the crisis. The proposed model of the observing system of diagnostics of the crisis state of the enterprise.

Keywords: crisis management, changes of activity, crisis diagnostics, types, methods, decomposition of the process.

Постановка проблеми. На сьогодні питання антикризового управління діяльністю підприємства (АУП) є найбільш важливим і пріоритетним для усіх суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкурентної боротьби та пошуку шляхів успішного розвитку. Кожне конкретне підприємство потребує обґрунтованого, своєчасного реагування на інтенсивні зміни зовнішнього середовища та коригування напрямків своєї діяльності згідно вимог ринку і потреб споживачів. Сучасна практика ведення бізнесу в Україні свідчить про високий рівень банкрутства підприємств незалежно від сфери діяльності, розмірів та організаційно-правових форм господарювання. У таких умовах запорукою виживання та забезпечення стабільної діяльності вітчизняних підприємств є розробка і реалізація ефективних управлінських рішень в результаті моніторингу зовнішнього оточення, діагностики поточного стану справ, виявлення та оцінки можливих напрямків розвитку у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців присвячена питанням діагностики діяльності підприємства в умовах кризи. Зокрема, у працях А. Альтмана, Л. Лігоненко, Р. Ліса, О. Терещенко, Ю. Терлецької, Я. Фоміна, Л. Шаблістої, З. Шершньової та інших науковців розглядаються питання щодо сутності, різноманітних методів та організації процесу діагностування.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість праць та рекомендацій стосовно сутності, цілей і методів аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, питання організації й реалізації процесу діагностики в умовах кризи залишаються недостатньо з'ясованими та потребують подальших досліджень, адаптації до вітчизняних умов розвитку.

Мета статті – аналіз організаційно-управлінських та методологічних аспектів проведення діагностування об'єкту дослідження та виявлення найбільш пріоритетних проблем перспективного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління є категорією мікроекономічною і відображає виробничо-господарські відносини,

які виникають на рівні підприємства при його оздоровленні (санації) або ліквідації. Антикризове управління – це специфічний набір методів управління, реалізація антикризових процедур по відношенню до підприємства-боржника [1, с. 24]. Серед існуючих підходів до управління підприємством в умовах кризи один з найбільш використовуваних – це фінансова санація. Термін санація походить від латинського «sanare» і означає «оздоровлення» або «одужання». Згідно словника по антикризовому управлінню [2] санація розглядається як система заходів, що здійснюються для запобігання банкрутства промислових, торгових, банківських монополій. Санація може відбуватися [3, 4, 5, 6]: через об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з потужнішою компанією; з допомогою випуску нових цінних паперів (ЦП) для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості у довгострокову; повної або часткової купівлі державою ЦП підприємства, що перебуває на межі банкрутства тощо. Проте, на нашу думку, таке трактування санації та механізму її проведення й переліку санаційних заходів є досить обмеженим і недостатньо точно окресленим, оскільки запобігання банкрутству ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з кризи, а названі заходи, по-перше, не є вичерпними і, по-друге, не розкривають принципових організаційно-методологічних підходів до вибору тих чи інших форм санації.

Перш за все, слід зазначити, що процес розробки антикризової програми підприємства формується поетапно і передбачає послідовність дій, що відображено на рис. 1 [на основі робіт 5, 6, 7, 8]. Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання принципів [1, 5, 6]: стратегічної спрямованості; послідовності розв'язання проблем; своєчасності прийняття управлінських рішень; гнучкості; маневреності.

Підходи до зміни діяльності підприємства в умовах кризи можуть бути як кількісними, так і якісними. Вчені і фахівці в галузі АУП [4, 9, 10, 11, 12] виділяють п'ять типів процесів змін, які детально охарактеризовані у табл.1.

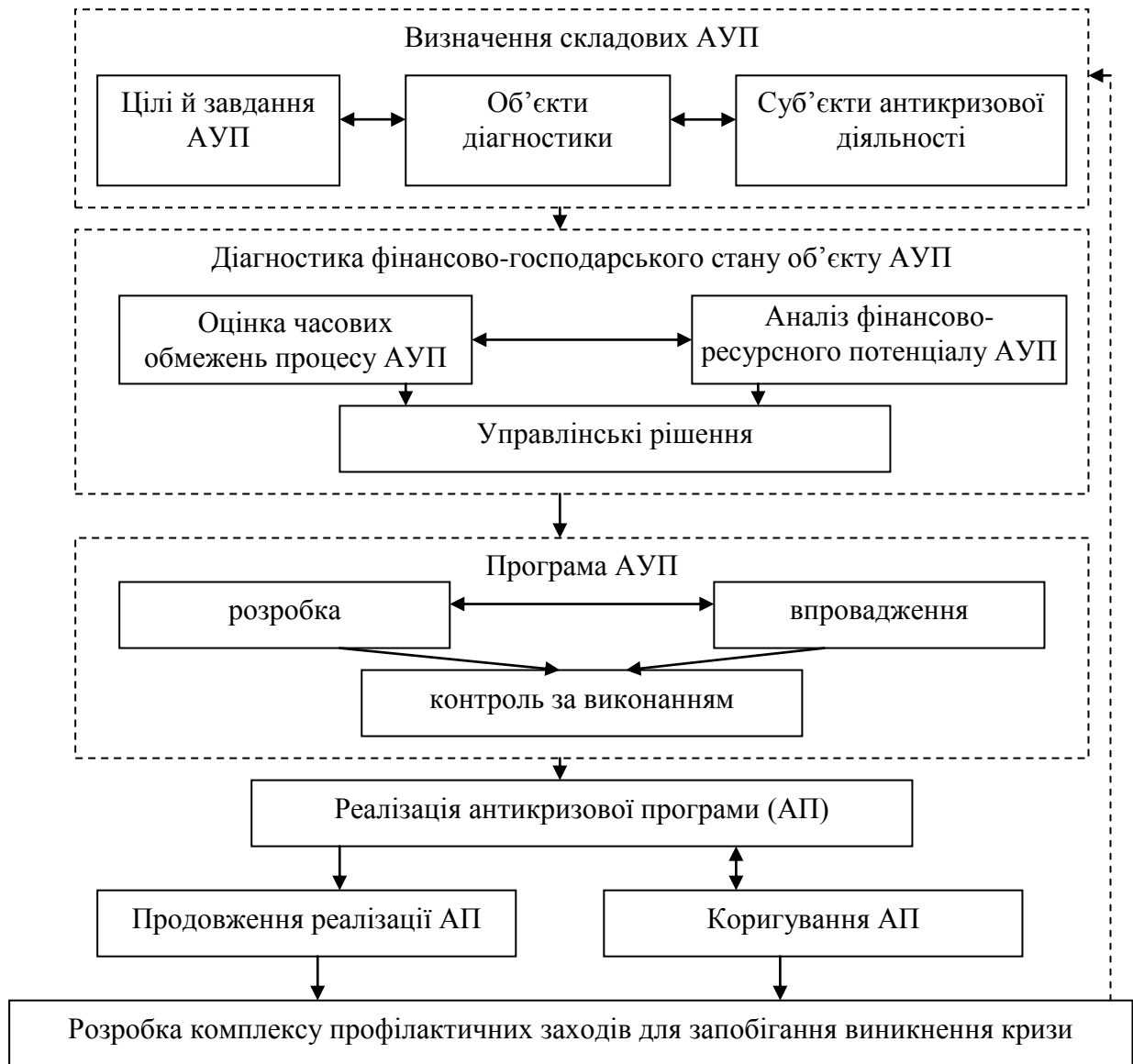


Рис 1. Процес антикризового управління підприємством

Таблиця 1

Типи процесів змін у діяльності підприємства

№ з/п	Типи процесів змін	Особливості
1	2	3
1	Зростання або скорочення через кількісні зміни без якісних трансформацій	Ситуація зниження попиту і, відповідно, зменшення обсягу виробництва, розглядається лише у кількісному аспекті, тобто не передбачаються будь-які якісні зміни у діяльності суб'єкту. В залежності від співвідношення умовно-постійних витрат, змінних витрат і цін можна визначити той мінімальний обсяг продажу, при якому підприємство не є збитковим (точка беззбитковості (ТБ), поріг рентабельності, мертва точка). Застосовуючи традиційні методи зниження витрат (через скорочення персоналу, надання в оренду зайвих площ тощо), можна до відомих меж змістити ТБ у бік зниження обсягів продажу і в деяких випадках (і тимчасово) досягти прибутковості підприємства без якісних змін (перепрофілювання діяльності, переоснащення, удосконалення способів збуту та ін.)

Продовження табл. 1

2	Подолання перешкод на шляху вже функціонуючих процесів	Застосовується якщо підприємство «у принципі» рентабельне, але виникли перешкоди (у зовнішньому або внутрішньому середовищі), що порушили збалансоване функціонування і призвели до збитків у процесі виробництва, надання послуг чи виконання робіт
3	Еволюція (якісні зміни)	Якісні зміни відбуваються без активної участі керівництва, під впливом тих природних причин (творчої активності чи, навпаки, стереотипів), які притаманні саме даному колективу
4	Продукційні зміни	За рахунок енергійного управлінського втручання (вимушений вплив з боку керівництва при активній позиції власників та використання консультантів-експертів з різних питань) створюються нові структури, перепрофільюється чи оснащується виробництво, встановлюються нові нормативні основи та нові стереотипи (наприклад, за рахунок інтенсивного навчання персоналу). Таким чином вводиться в дію новий процес функціонування, ефективний у тих умовах, в яких він був спроектований та запущений, і до тих пір, доки ці умови зберігаються
5	Процес розвитку	Створюється «ядро», що ініціює зміни, на добровільних умовах всередині організації та складається з управлінців – не тільки керівників, а й управлінців у самому широкому розумінні – людей, які бажають і мають можливості впливати на ситуацію в організації будь-яким чином: переконанням, у тому числі переконанням власників і керівників, авторитетом, демонстраціями трудового колектив та ін.

Метод виключно кількісних змін (перший тип) не можна одразу відкидати тому, що у деяких випадках ці зміни можуть принести той ефект, який у прийнятний строк забезпечить покращення фінансового стану підприємства до рівня, що дозволить перейти саме до якісних змін. Усунення перешкод (другий тип) – це традиційний метод управління (інша назва «латання дірок»), який здатен на деякий час (до виникнення нових «дір») відновити прибутковість (рентабельність). У якості передумов третього типу змін, що спричиняють еволюційні процеси, можна віднести фізичний і моральний знос основних виробничих фондів, інфляцію, зміну ринкової кон'юнктури та ін., більшість з яких спричиняють деструктивні зміни.

Після зміни умов (четвертий тип) необхідно розробляти більш ефективні (раціональні) управлінські рішення, на основі яких слід перепроектувати діяльність, перенавчати персонал і запускати скореговане функціонування на новий період. Два основних варіанта цього типу змін розрізняються тим, чи мається на увазі збереження (1 варіант) існуючого техніко-технологічного

потенціалу чи його змінення (2 варіант), а саме підвищення чи оновлення. У першому випадку (1 варіант) передбачається перепрофілювання підприємства з використанням діючого виробничо-технічного потенціалу та забезпечення різноманітності продукції (послуг). Оптимізація перепрофілювання пов'язана з широкомасштабними маркетинговими дослідженнями. Необхідно створити (чи оновити) професійну, потужну і впливову маркетингову службу, яка б працювала у тісному взаємозв'язку з техніко-технологічним підрозділом та здатна була б істотно впливати на розширення номенклатури продукції, її якісні властивості, ефективність просування продукції на ринок тощо. У цілому даний варіант можна охарактеризувати як зміну виробничої орієнтації на ринкову без істотних змін технології. Суттєве переоснащення (перепрофілювання) підприємства (2 варіант) з повною заміною виробничо-технічного потенціалу потребує значних інвестицій, радикальних організаційно-управлінських рішень і готовності до протистояння значної частини робітників підприємства (опір змінам), інтереси яких істотно стосується саме цих змін.

Сформоване «ядро» (п'ятий тип) розробляє та реалізує вплив на процеси, що відбуваються, виходячи з аналізу ситуацій, існуючих в організації стереотипів діяльності, наявності матеріальних, кадрових, інтелектуальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів, можливого протистояння змінам з боку тих чи інших осіб або груп, можливих незапланованих ефектів та інших факторів щодо реалізації прийнятих рішень. Процес розвитку, коли управлінське «ядро», що ініціює зміни і впроваджує їх у життя, формується всередині організації й потребує виваженої організації та підбору кадрів. Відмінність такої групи полягає у тому, що вона не обов'язково є штатним формуванням, частиною організаційної структури, але повинна об'єднати тих співробітників і, можливо, сторонніх осіб, які опікуються долею підприємства, та тих, хто дійсно здатен здійснювати ефективні управлінські розробки й організовувати їх впровадження. Слід відмітити, що інколи ця група, введена до організаційної структури підприємства, може «забюрократизуватися» і перестане займатися розвитком та, імітуючи цю діяльність, буде робити все

можливе для самозбереження і, відповідно, для консервації стану підприємства [12].

Як свідчить сучасна практика не завжди охарактеризовані вище підходи до зміни діяльності підприємства в умовах кризи можуть забезпечити позитивний результат. Є випадки, коли були витрачені значні кошти на санацію підприємства, але воно так і залишилося банкрутом і його довелося ліквідувати. Саме тому важливе значення у процесі антикризового управління приділяється, перш за все, попередженню та вірному діагностуванню кризових ситуацій кожного конкретного суб'єкту господарювання в умовах конкурентного і навіть агресивного середовища.

Заходи по запобіганню кризи повинні бути прийняті заздалегідь до потрапляння суб'єкту у кризову «яму». У [6, с. 47] зазначено, що раціональне вирішення будь-якої проблеми починається з того, щоб дати їй «визначення чи діагноз; повний та вірний». Діагностика («діагноз» у перекладі з грецької означає «розпізнавання, визначення») – це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення у них «вузьких місць» [2, с. 55] і це початок боротьби з кризою. Діагностика кризового стану суб'єкту господарювання – це прийняття одного з двох альтернативних рішень про наявність чи відсутність кризової ситуації на підприємстві.

Мета діагностики – встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновки про його стан на момент завершення цього аналізу та на перспективу й можливість обґрунтувати політику, стратегію і тактику для конкретного підприємства. Задачі діагностики полягають у розробці комплексу заходів, що спрямовані на організаційно-управлінські удосконалення роботи усіх елементів системи підприємства, та способів їх реалізації. Проведення діагностики – це не одноразовий захід, а дослідницько-пошуковий і пізнавальний процес, який протікає у певному часі та просторі. Об'єктом діагностування може бути система будь-якого рівня: макро- (економіка країни), мезо- (розвиток певної галузі) або мікро- (стан життєздатності та розвитку підприємства в цілому або

його окремої складової – внутрішнє середовище, ресурсне забезпечення, окремий бізнес-процес або напрям діяльності, досягнуті результати, стан управління тощо). У [7, 13, 14, 15] діагностика розглядається як необхідний етап дослідження проблем, що мають місце у процесі життєдіяльності певної системи, який відбувається після виявлення проблеми у результаті контролю (нагляд за станом системи). При діагностиці виокремлюють такі проблеми [13, с. 85]: виявлення невідповідності між фактичним і цільовим (нормативним) станом системи, між її внутрішнім і зовнішнім оточенням, між окремими підсистемами; аналіз розмірів відхилень та їх впливу на процес функціонування та розвитку системи. Основним завданням діагностики є встановлення діагнозу, тобто формування узагальнюючого висновку стосовно поточного й перспективного стану об'єкта дослідження, доцільності та необхідності здійснення корегування основних параметрів функціонування в цілому та в розрізі окремих підсистем.

У рамках управлінського консультування, пов'язаного з інтенсифікацією виробництва, переорієнтацією підприємств на першочергове і повне використання чинників економічного зростання та запити споживачів, отримала розвиток управлінська діагностика [13, 14]. Вона характеризує дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту. Діагностика в цьому контексті розглядається як перший етап процесу удосконалення управління, внаслідок якого визначаються та формулюються завдання, які підлягають вирішенню.

У спеціалізованій літературі набула поширення економічна категорія економічна діагностика. Згідно [13, 14, 15] економічна діагностика спрямована насамперед на оцінку стану економічних об'єктів господарювання за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку й перспективних шляхів їх розв'язання. Завданням економічної діагностики у [13, с. 87] визнається виконання таких аналітичних і взаємопов'язаних задач: оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації оцінка

режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі – стабільності роботи підприємства; визначення можливих варіантів економічної динаміки, що склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства; оцінка можливих наслідків управлінських рішень та їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, спрямоване на оцінку функціонування об'єктів господарювання для виявлення найбільш пріоритетних проблем перспективного розвитку (та їх впливу на ефективність діяльності підприємства як системи) згідно обґрунтованих управлінських рішень. Класифікація видів економічної діагностики наведена у табл. 2. [на основі робіт 5, 13, 14, 15].

Таблиця 2

Класифікація видів економічної діагностики

№ з/п	Ознака	Види діагностики
1	За періодичністю	Одночасна, періодична
2	За змістом	Тематична, комплексна
3	За призначенням результатів	Господарсько-фінансового стану підприємства, наслідків управлінських рішень

Цікаві конструктивні ідеї стосовно суті, призначення та напрямів діагностики діяльності підприємства викладено у роботах фахівців [6, 8, 13] і введено в обіг термін «бізнес-діагностика» (business-diagnostic), під якою розуміється ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- і довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та покращити фінансові результати діяльності підприємства. Отже, бізнес-діагностика, по-перше, не обмежується дослідженням минулого і

теперішнього стану підприємства, а й передбачає перспективний аналіз ймовірного розвитку ситуації, стану внутрішнього та зовнішнього оточення; по-друге, має практичну значущість – результатом її проведення є обґрунтування комплексу заходів для удосконалення системи управління, фінансового оздоровлення, зростання прибутковості та ринкової привабливості підприємства [13].

Таким чином, головною метою діагностики є підготовка інформації для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень на усіх етапах життєдіяльності підприємства. Результати діагностики формуються на основі поглибленого попереднього, поточного і перспективного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства та використовуються для прийняття програм (планів) перспектив розвитку підприємства. Разом з тим можуть бути виокремлені й певні функціональні напрями діагностики, пов'язані з аналізом окремих функціональних сфер або напрямів діяльності підприємства, оцінкою вірогідності наслідків настання певних явищ. Одним з таких напрямів є діагностика кризи розвитку підприємства. Необхідно зазначити, що розуміння сутності та призначення діагностичного дослідження, яке повинно здійснюватися у процесі антикризового управління, знаходиться в стадії свого формування. В загальному розумінні процес діагностики може бути представлений у вигляді послідовного виконання двох етапів [на основі робіт 6, 7, 13, 14, 15], які зображені на рис. 2.

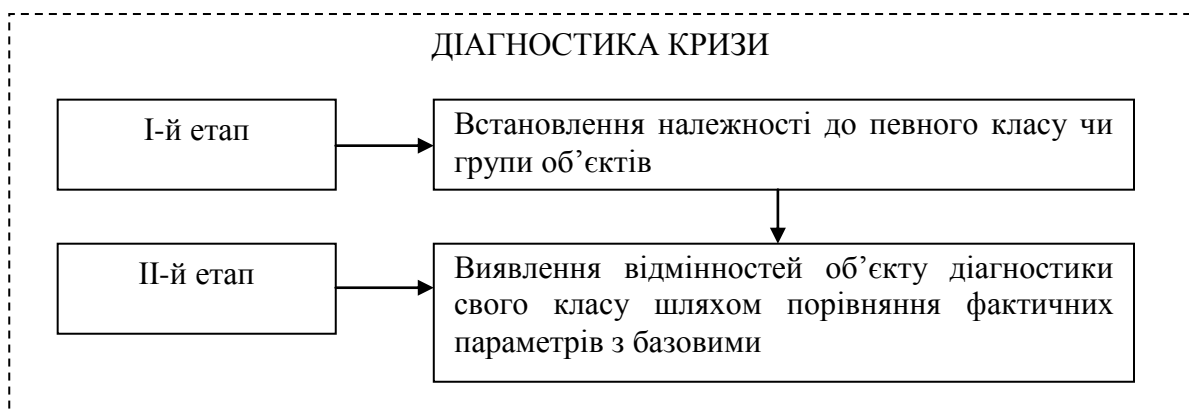


Рис. 2. Узагальнені етапи діагностики кризи

Перший етап має назву якісної ідентифікації об'єкта і має на увазі визначення у об'єкта параметрів, що є спільними для деякої сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом національної економіки відноситься держава, а саме – до промислово розвинених країн, що перебувають на стадії розвитку, або до країн з перехідною економікою [13]. Для діагностики кризи у конкретній системі необхідно визначити якої форми власності ця система: державної, приватної, акціонерної та ін. На другому етапі здійснюють кількісну ідентифікацію об'єкта. Для цього визначають параметри об'єкту, які дозволяють визначити відхилення фактичних показників від базових (або запланованих) [16].

Прийнято виокремлювати такі напрями діагностики: оперативна та стратегічна [7, 13, 14]. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності підприємства, насамперед фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, ризики, що властиві його діяльності. Метою проведення стратегічної діагностики є оцінка ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього конкурентного середовища.

Методи, форми та засоби встановлення діагнозу можуть доволі істотно розрізнятися в залежності від природи об'єкта дослідження. Важливим фактором, який впливає на вибір засобів та методів діагнозу, є час. У відповідності з цілями та задачами діагностування стан об'єкту може оцінюватися на певний проміжок часу (діагностики статичного стану). Якщо потрібно дати оцінку об'єкту на протязі певного проміжку часу, здійснюється діагностика процесу. Діагностика ґрунтується на порівнянні і для встановлення відхилення від норми, потрібно порівняти еталон, сукупність або групу параметрів (якісних і кількісних характеристик) – базу порівняння з аналогічними фактичними даними. Діагностика починається з аналізу, в

результаті якого виявляються загальні закономірності та загальні патології розвитку. Найбільш поширеними методами діагностики є: аналітичний; експертний; лінійного програмування; динамічного програмування. У табл. 3 наведені сутнісні характеристики та особливі властивості цих методів [на основі робіт 3, 7, 13, 14, 15].

Таблиця 3

Методи, засоби і прийоми проведення діагностики

№ з/п	Метод	Особливості
1	Аналітичний	Засновані на різноманітних операціях із статистичними даними. Проведення діагностичних досліджень безконтактними методами з допомогою статистичної інформації, із застосуванням комплексного економічного аналізу, бальних оцінок та ін.
2	Експертний	Результати діагностування отримані в результаті узагальнення оцінок та інформації, наданої експертами. Експертна діагностика відбувається на основі інформації, що отримана для цілей аналізу контактними методами – шляхом проведення спеціальних експертних опитувань. Застосовується велика кількість засобів і прийомів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів та показників порівняльної економічної ефективності тощо
3	Лінійне програмування	Математичний прийом, який використовується для визначення комбінації ресурсів та дій, необхідних для досягнення оптимального результату. Дозволяє оптимізувати той чи інший процес, збільшувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та час. Щоб використовувати цей прийом, менеджер повинен кількісно визначити мету – параметр, який буде досліджуватися цим прийомом, та орієнтири і обмеження (ресурси, потужності, час), які є у наявності
4	Динамічне програмування	Розрахунковий метод для вирішення задач управління певною структурою, коли задача з декількома змінними подається у вигляді багатокрокового процесу прийняття рішень. На кожному кроці визначається екстремум функції тільки від однієї змінної. У цьому випадку дослідження проходять три етапи: 1) побудова математичної моделі (діагностика на моделі – процес отримання інформації про об'єкт діагностування за допомогою модельних імітацій); 2) вирішення управлінської задачі; 3) аналіз та узагальнення отриманих результатів

Можливість використання різних методів, засобів і прийомів для діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних відносно об'єкта дослідження та зробити відповідні висновки відносно його економічного та соціального розвитку. Запропонована авторами спрощена блок-схема антикризового управління із спостерігаючою системою діагностики зображена на рис. 3.

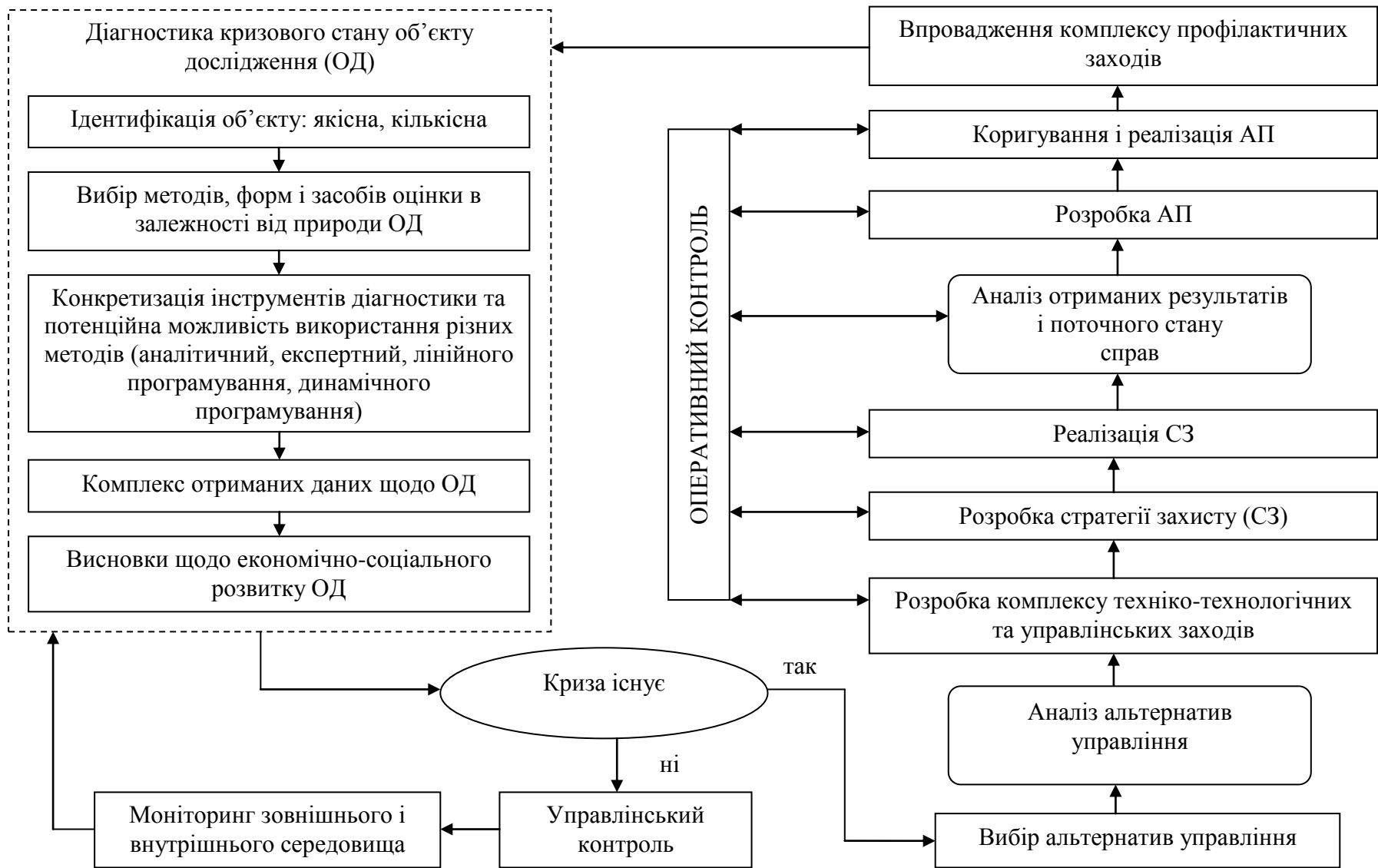


Рис. 3. Модель спостерігаючої системи діагностики кризового стану підприємства

Висновки. Запропонована декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку підприємства дає можливість чітко структурувати процес дослідження, виокремити завдання та об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства та іншим користувачам результатів діагностики (власникам, інвесторам, кредиторам) об'єктивну і повну інформацію для прийняття управлінських рішень та обґрунтування програми необхідних антикризових заходів.

Враховуючи викладені особливості та вимоги до процесу діагностики, з метою швидкої ідентифікації кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів нами запропоновано впроваджувати на підприємствах систему раннього попередження та реагування (СРПР) як особливу інформаційну систему. Саме СРПР забезпечить своєчасне надходження сигналів керівництву про потенційні ризики, які можуть виникати як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства. Головними завданнями СРПР визнано виявлення загрози банкрутства та прогнозування його виникнення. На базі СРПР будується система управління ризиками, метою якої є ідентифікація ризиків, оцінка їх рівня та нейтралізація шляхом розробки відповідних контрзаходів, спрямованих на подолання негативних тенденцій, що стане етапом подальших досліджень.

Бібліографічний список:

1. Михайлов Л. М. Антикризисное управление в промышленности / Л. М. Михайлов. – М.: Экзамен, 2004. – 222 с.;
2. Юн Г. Б. Словарь по антикризисному управлению / Г. Б. Юн. – М.: Дело, 2003. – 447 с.;
3. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Раєвська. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 271 с.;
4. Костіна О. М. Альтернативні концепції антикризового управління промисловим підприємством / О. М. Костіна // Проблеми і перспективи економічного розвитку підприємства: Всеукраїнська науково-практична конференція. 8-10 грудня 2010 р. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2010. – С. 183-186;
5. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління

підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №3. – С. 104-109; 6. Пушкар О. І. Формування антикризової стратегії розвитку підприємства / О. І. Пушкар, О. Л. Колос // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 1 (13). – С. 47-51; 7. Макаренко І. О. Методико-прикладні аспекти антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Проблеми науки. – 2005. – №4. – С. 20-23; 8. Токар О. В. Елементи формування антикризового управління підприємства / О. В. Токар // Регіональні перспективи. – 2003. – № 2-3. – С. 173-174; 9. Байцим В. В. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств / В. В. Байцим // Вісник національної академії державного управління при Президентіві України. – 2004. – №4. – С. 144-150; 10. Костіна О. М. Кризові чинники і типологія фаз розгортання кризи / О. М. Костіна // Економіка розвитку. – Харків: Видавництво ХНЕУ.– 2009. – №1(49). – С. 101-105; 11. Коюда В. О. Сутність і характерні ознаки виникнення кризових явищ у соціально-економічній системі / В. О. Коюда, О. М. Костіна // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 243: В 4 т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 438-446; 12. Цлаф В. Е. Типы антикризисных процессов и варианты действий в кризисных ситуациях / В. Е. Цлаф // Менеджмент и менеджер. – 2004. – №12. – С. 47-52; 13. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М. В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №3. – С. 85-89; 14. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – Суми: Видавництво СумДУ.– 2012. – №4(49). – С. 101-105; 15. Чебан Т. А. Обліково-аналітична система як інструмент антикризового управління / Т. А. Чебан // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – №7. – С. 38-44; 16. Костіна О. М. Використання економічного факторного аналізу для оцінки результатів діяльності промислових підприємств / О. М. Костіна // Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 12-13 лютого 2016 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. – У 2-х частинах. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Ч. 1. – С. 98-102.