

## **Diagnostic de développement de l'entreprise Diagnosis of enterprise development**

**Nataliia Parkhomenko**

### **Résumé**

Cet article présente un modèle de la prévision et de la gestion efficace pour le diagnostic de développement de l'entreprise. Ce modèle s'articule autour de l'identification des indicateurs économiques; évaluation financière; sélection de la dynamique économique; informatisation la gestion et la prévision. Les résultats montrent que le modèle de diagnostic de l'entreprise doit être déterminé en fonction des opportunités d'affaires, des données de référence des activités et des facteurs externes. Le diagnostic donne la possibilité d'évaluer les impacts les plus importants sur l'état de l'entreprise.

### **Abstract**

This paper presents a model of the forecasting for a diagnosis of enterprise development. This model is based on the identification of the economic indicators; financial evaluation; selection of economic dynamics; computerization of management and forecasting. Our findings suggest that the diagnostic model must be determined based on business opportunities, reference data on activities and external factors. The diagnosis provides the opportunity to evaluate the most important impacts on the state of the company.

**Mots clés :** diagnostic, prévision, gestion efficace, état de l'entreprise.

**Key words:** diagnosis, prediction, effective management, state of enterprise.

**JEL Classification:** C40; D22; O20.

### **Introduction**

À ce jour il y a le problème du choix de la procédure de prévision d'état de l'entreprise. La prévision de l'entreprise est la phase de démarrage du cycle de la gestion. La prévision fournit le processus de l'information pour prendre les décisions. La prévision remplit une fonction essentielle de l'information, car elle reflète les tendances économiques, sociales et technologiques. Le défaut de la prévision exclut la possibilité l'élaboration de plans qualitatifs pour le développement des entreprises, ce qui les rend problématique à un fonctionnement efficace dans le contexte de la mondialisation des processus économiques et le développement du marché. La prévision permet d'identifier tous les facteurs positifs et négatifs, qui peuvent se produire dans la gestion de

l'entreprise. Sur la base de ces options de décision des tâches de prédiction on prend une décision particulière. La gestion du processus de développement sur la base de la dynamique économique permet de caractériser la dynamique de l'entreprise comme un système économique intégré et d'identifier les relations dynamiques dans le rythme du développement de sous-systèmes d'entreprise.

Le but de la recherche consiste le diagnostic du développement économique de l'entreprise sur la base de l'évolution d'origine et la combinaison des paramètres de diagnostic statiques et dynamiques.

Une approche dynamique d'analyse et de diagnostic du développement de l'entreprise est répandue dans les nombreuses recherches. Les travaux effectués par Ansoff (1999) se sont basées sur l'analyse stratégique. Les résultats des travaux de Zakharov (2006), Ligonenko (2005), Ponomarenko, Tridid et Kizim (2010) font référence aux modèles financiers. A la suite de Danich (2012) confirment les indicateur de crise basés sur les la fusion de plusieurs modèles.

La prospérité d'une entreprise est liée à une bonne prévision. Le contexte économique difficile complexifie la prévision en provoquant une concurrence accrue. Dans ce contexte, adopter une stratégie de prévision devient une nécessité. L'élaboration de prévision doit être constamment améliorée après un audit interne en utilisant notamment un progiciel adapté et la mise en place d'indicateurs de contrôle et de mesure de la qualité des prévisions. Grâce aux prévisions, l'entreprise peut calibrer de façon optimale ses capacités de production et optimiser ses ressources.

Les prévisions financières sont un outil extrêmement utile pour le dirigeant: en effet, elles lui permettent de comparer les projets et la stratégie avec le chiffrage des politiques prévues. Pour le dirigeant, les prévisions financières servent à: rechercher des financements auprès de partenaires financiers et gérer plus efficacement.

La situation financière de l'entreprise n'est que le reflet de l'environnement économique et des politiques suivies par le chef d'entreprise dans plusieurs domaines: commercial, social, fiscal, juridique et managérial (Zakharov, Blinov, Khavin, 2006). L'élaboration d'un diagnostic de l'entreprise est un préalable à toute prévision en vue d'améliorer la gestion financière de l'entreprise.

### **Méthodologie**

Notre recherche des données comporte deux étapes : la sélection des entreprises et des indicateurs de la crise financière. Nous avons utilisé la base de données SMIDA de l'Agence du développement de l'infrastructure du marché boursier en Ukraine. La base de données est composée de 26 entreprises ukrainiennes. Les entreprises sont classées selon les groupes. Les indicateurs de la crise ont été choisis. Comme outils de recherche nous utilisons la méthode d'analyse statistique multivariée, l'analyse de cluster, analyse des facteurs, ainsi que les logiciels sont le programme "Statistica 10". Le diagnostic de l'entreprise effectuée pour déterminer les caractéristiques des divers aspects de l'activité et

on implique la collecte et l'analyse d'une grande quantité d'informations diverses. Pour le diagnostic il faut sélectionner l'objet et le sujet de l'évaluation; établir des critères d'évaluation et les échelles de mesure, les procédures de construction et le système d'évaluation; choisir des moyens et méthodes d'évaluation; utiliser des résultats de l'évaluation.

L'élaboration d'un diagnostic de l'entreprise comprend: un diagnostic économique; un diagnostic financier; un diagnostic commercial; un diagnostic social; un diagnostic d'outils de production; un diagnostic fiscal et juridique. L'objet du diagnostic économique c'est la situation l'entreprise dans son environnement, c'est-à-dire connaître son activité, son marché, le style de management, les principaux concurrents, la clientèle. Le diagnostic aide à examiner le dynamisme de l'équipe dirigeante et du personnel, la rentabilité de l'entreprise, la notoriété de ses produits. L'objet du diagnostic financier c'est la vérification que l'entreprise est viable et que sa pérennité est assurée grâce à sa rentabilité et à ses possibilités de développement (Ligonenko, 2005). On examine la structure financière, le financement des investissements, le financement de l'exploitation, le montant des comptes courants. L'objet du diagnostic commercial: vérifier que le marché est en développement et expliquer la fonction commerciale dans l'entreprise. Il faut évaluer la concurrence, la politique des prix, les marges par catégorie de produits, l'organisation commerciale, le service après-vente, les conditions de paiement des fournisseurs et des clients (Ponomarenko, Tridid et Kizim, 2010). L'objet du diagnostic social: vérifier que l'entreprise applique bien les lois sociales, connaître la culture de l'entreprise, analyser le climat social. On examine contrats de travail, effectif, masse salariale, compétence et ancienneté du personnel, politique salariale, convention collective. L'objet du diagnostic d'outils de production: s'assurer que les équipements nécessaires à l'exploitation sont performants et bien en état de marche. On évalue les locaux de l'entreprise, les équipements et le matériel, les méthodes d'amortissement. L'objet du diagnostic fiscal et juridique: application rigoureuse du droit commercial et du droit fiscal. On examine les statuts de l'entreprise, répartition du capital, déclarations fiscales envoyées en temps et en heure (Forgue, 1996).

Nous distinguons le champ d'activité de l'entreprise pour le diagnostic: les activités de production -  $A_1$ ; les activités financières -  $A_2$ ; l'approvisionnement ressources -  $A_3$ ; l'activité de gestion -  $A_4$ ; la politique de marketing -  $A_5$ ; la politiques technologiques -  $A_6$ ; la gestion des ressources humaines -  $A_7$ ; les activités de promotion  $A_8$ ; le support d'information des activités de gestion -  $A_9$ ; l'entretien juridique de l'activité administrative -  $A_{10}$ ; l'innovation -  $A_{11}$ ; le contrôle de la qualité des produits -  $A_{12}$ ; l'organisation de service -  $A_{13}$ ; la gestion de l'environnement -  $A_{14}$ ; les activités logistiques -  $A_{15}$ ; la gestion de la politique fiscale -  $A_{16}$ ; le potentiel économique étrangère -  $A_{17}$ ; la sécurité économique -  $A_{18}$ ; le cycle de vie des capacités -  $A_{19}$ .

Le diagnostic de l'état de l'entreprise peut influencer sur les domaines suivants. Le

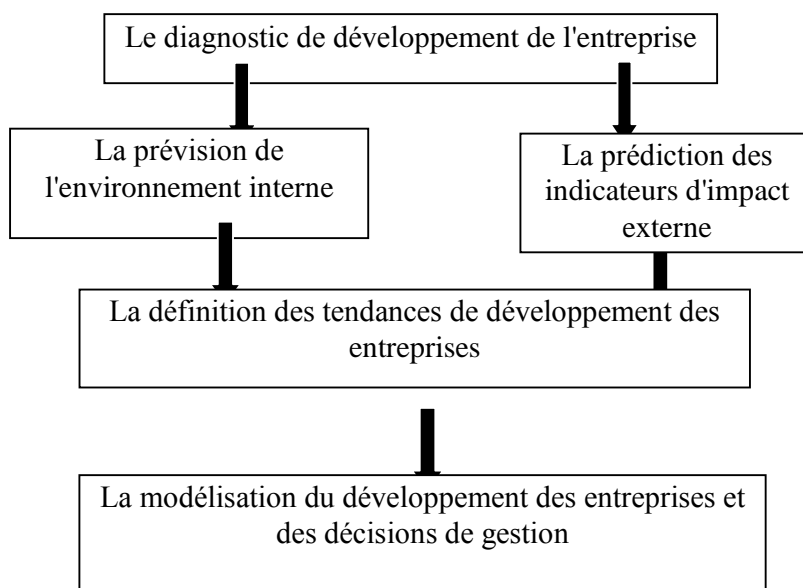
**Примечани**  
indicateurs utili  
facteurs devrai  
exact pour les  
a 19 indicateur  
défini juste 15

**Примечани**  
sont différent d  
des facteurs, il  
cette chose.

diagnostic de la situation financière de l'entreprise: l'analyse de la performance financière; analyse financière; diagnostic de faillite. Le diagnostic de la performance économique de l'entreprise: l'analyse de la performance économique (la quantité libérée et les ventes, les recettes brutes, les bénéfices, la valeur de la propriété); le diagnostic du risque de l'organisation. Le diagnostic des résultats de fonctionnement de l'entreprise: l'analyse de l'efficacité de l'utilisation du matériel, du travail, des ressources financières; diagnostics de qualité et la compétitivité des produits. Le diagnostic de l'état technique et le développement de l'entreprise: une analyse de l'état de la technologie de pointe et de l'efficacité; le diagnostic de l'innovation. Le diagnostic du développement social: une analyse de la structure sociale l'entreprise; l'analyse des conditions de travail. Le diagnostic des ressources matérielles de l'organisation et l'état des stocks. Le diagnostic de l'état et l'utilisation des actifs immobilisés de l'entreprise. Le diagnostic de l'utilisation des ressources humaines de l'organisation: analyse de l'utilisation des ressources humaines; analyse de la productivité; analyse de la dynamique des salaires. Le diagnostic du coût de la production et des ventes. Le diagnostic de la rentabilité. Le diagnostic efficace des fonds de roulement. Le diagnostic de la capacité organisationnelle. Le diagnostic du marketing: diagnostic du chiffre d'affaires; positions sur le marché; les canaux de vente; de la publicité. Le diagnostic du personnel: l'analyse des gestionnaires professionnels; de professionnalisme; l'analyse de professionnalisme des ouvriers et des employés; de la formation du personnel. Le diagnostic de mécanisme de contrôle: des structures fonctionnelles; des structures organisationnelles; de l'équipement de bureau (Duplat, 2004).

Il faut délimiter les étapes technologiques de l'activité de développement et de diagnostic économique et financière: fournir des informations de diagnostic (collecte d'informations sur l'environnement interne et externe de l'entreprise); déterminer les buts et objectifs de diagnostic (la sélection des priorités); former un système de signal de référence de diagnostic (justification de la liste et le signal de référence); définir les critères diagnostiques (sélection des paramètres et des critères d'évaluation); choisir des méthodes, des approches méthodologiques, des instruments et des algorithmes pour diagnostiquer; la formation de base (accumulation d'informations basées sur la comptabilité financière, fiscale, statistiques, administrative, opérationnelle); le traitement de la base de données pour identifier les anomalies et les tendances défavorables dans le développement; le diagnostic des problèmes et des perspectives de l'entreprise (la conclusion sur les problèmes et les perspectives de développement); (Palard, Imbert, 2013) le développement de mesures alternatives pour éliminer les problèmes identifiés et l'utilisation potentielle (Figure 1).

**Примечани**  
claire. Surtout,  
signe (la flèche  
diagnostic de d  
l'entreprise »



Source: adapté de Ponomarenko, Tridid, et Kizim (2010) et Sima (2014)  
 Figure 1. Le modèle du diagnostic de développement de l'entreprise

Initialement on détermine les priorités de l'entreprise, on forme la vision du résultat du développement et le potentiel de l'entreprise. L'étape suivante est réduite à l'étude la situation actuelle de l'entreprise, notamment la révision de l'environnement externe et interne. Fréquemment le résultat est la construction SWOT et le diagnostic des indicateurs clés de l'activité économique et financière. Cette analyse donne les informations de fond pour identifier les avantages de la situation actuelle et les prévisions. La construction du modèle de diagnostic des conditions potentielles doit prendre en compte non seulement la possibilité de changer l'état de l'entreprise, et les facteurs internes et l'environnement externe (Palard, Imbert, 2013). La base du diagnostic de la situation financière de l'entreprise est l'analyse, permettant de déterminer la situation financière réelle et de faire des prévisions pour l'avenir immédiat. Les méthodes modernes de diagnostic des entreprises peuvent être classées comme suit (Tableau 1).

Tableau 1

Les méthodes de diagnostic des entreprises

Groupe de la méthode	La méthode	L'utilisation
Les méthodes	Logique	Le séquençage de l'étude

scientifiques générales	Déduction	Formulation des problèmes de recherche
	Induction	Présentation les résultats de recherche
	Analyse	La recherche de chaque composant
	Synthèse	L'évaluation global
	Réflexion	La prédiction les résultats de la recherche à l'avenir
Les méthodes d'analyse économique	Comparaison	La comparaison des composants sur différents critères
	Utilisation de valeurs absolues, relatives et moyenne	Le calcul
	Elimination	Les exceptions à l'analyse des éléments insignifiants
	Mise en équivalence	L'analyse des ressources
	Méthode graphique	La présentation des résultats graphique
	Méthode tabulaire	La présentation des informations tabulaire
Les méthodes d'analyse stratégique	Modèle SWOT	L'identification des fortes et faibles, opportunités et menaces
	Analyse G.A.P	L'analyse de l'écart entre l'activité désirée et projetée
	Modèle Arthur D. Little (ADL\LC)	La sélection de la stratégie peut être réalisée en fonction du stade de le cycle et la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché
Les méthodes économie mathématique	Analyse typologique	La classification des objets par les caractéristiques individuelles
	Analyse factorielle	L'identification et évaluation des principaux composants de l'objet
	Méthode d'évaluation intégrée	L'introduction d'évaluation intégrée de l'objet étudié

Source: adapté de Duplat (2004), Forgue (1996), Ligonenko (2005), Palard, Imbert (2013), Ponomarenko, Tridid et Kizim (2010), Sima (2014) et Zakharov

(2006)

À notre avis, il est utile de distinguer trois approches méthodologiques de diagnostic: traditionnel, basé sur l'utilisation des techniques classiques d'analyse (analyse horizontale et verticale, l'analyse des tendances, des ratios, analyse comparative, analyse factorielle) et implique l'étude des relations formelles simples entre les éléments individuels des états financiers fondés sur des calculs de plusieurs groupes d'indicateurs et en les comparant avec des valeurs normatives, moyennes et dynamiques; système de points, ce qui implique l'utilisation d'un ensemble standard de procédures analytiques et le calcul de plusieurs groupes d'indicateurs. Selon les valeurs des indicateurs financiers sont mesurés à un certain nombre de points basés sur une échelle spécialement conçue. L'indicateur global est calculé comme la somme des points obtenus pour certains indicateurs (Danich, 2012). En fonction de leurs scores et selon l'échelle de notation on a reçu de note; modélisation mathématique et statistique, qui fournit des méthodes économétriques de traitement de l'information financière, telles que l'analyse discriminante, la régression logistique et plus encore.

L'existence du phénomène de cohérence, les liens logique et mutuelle entre tous les sous-systèmes de l'entreprise détermine la nécessité d'une approche dynamique pour le diagnostic de l'entreprise (Danich, Parkhomenko, 2012).

À la base de diagnostic définit le vecteur de développement de l'entreprise. Le modèle de développement de l'entreprise doit être déterminé en fonction des opportunités d'affaires, des données de référence des activités (conditions initiales de l'entreprise), des facteurs externes :

$$A_n = F(O, DR, FE)$$

où:

$A_n$  - le résultat de développement de l'entreprise,

$O$  - des opportunités d'affaires,

$DR$  - des données de référence des activités,

$FE$  - des facteurs externes.

L'étape suivante consiste à étudier la stratégie de développement, qui comprend l'élaboration de mesures visant à faire la transition entre le point de départ (l'état actuel de l'entreprise) à un nouvel état qualitatif selon le vecteur choisi de la trajectoire définie. Dans la phase finale on définit la décomposition des actions stratégiques. On réalise l'élaboration de modèles d'affaires. Ce modèle devrait assurer la capacité d'adaptation des entreprises à l'environnement de marché et la mise en œuvre des stratégies de développement raisonnables. Toute entreprise cherche à développer en fonction de la trajectoire calculée d'un usage particulier (Sima, 2014). Dans la réalité, le processus de réalisation de l'objectif planifié est exposé à diverses influences de l'environnement externe et interne.

Donc il y a des déviations de la trajectoire réelle de l'entreprise. Les déviations peuvent avoir un impact positif et négatif sur les activités de l'entreprise. Pour effectuer le diagnostic d'entreprise on considérera le processus de son fonctionnement sur les états discrets de la zone N, qui comprend trois zones non-chevauchement, qui peut être représenté par la formule:

$$A = A^N + A^+ + A^-$$

où:

$A^N$  – un sous-ensemble des états normaux de l'organisation, (le développement planifié);

$A^+$  - un sous-ensemble des écarts par rapport à la trajectoire prévue, ce qui contribue au développement efficace de l'entreprise.

$A^-$  - un sous-ensemble des écarts par rapport à la trajectoire prévue, ce qui contribue au développement de l'état de l'entreprise de crise.

D'après l'évaluation des différents domaines d'activité de l'entreprise peut construire un profil de diagnostic. En utilisant un profil d'analyse, et les résultats d'évaluation, la direction est capable de caractériser la situation de l'entreprise sur le marché (Ansoff, 1999). Après la construction et l'analyse du profil de diagnostic on met en évidence les principaux problèmes existants dans l'organisation. Est pour ces problèmes, on construit un arbre des problèmes en décomposant la base du problème au niveau de problèmes fondamentaux. L'arbre de décision peut avoir une représentation graphique, ou être présentés sous forme de tableau (Tableau 2).

Tableau 2

La présentation tabulaire de l'arbre de décision

Problèmes	Stratégie	Dépense	Efficacité
$A_1$	$s_{11}, s_{12}, \dots, s_{1n}$	$d_{11}, d_{12}, \dots, d_{1n}$	$e_{11}, e_{12}, \dots, e_{1n}$
$A_2$	$s_{21}, s_{22}, \dots, s_{2n}$	$d_{21}, d_{22}, \dots, d_{2n}$	$e_{21}, e_{22}, \dots, e_{2n}$
$A_m$	$s_{m1}, s_{m2}, \dots, s_{mn}$	$d_{m1}, d_{m2}, \dots, d_{mn}$	$e_{m1}, e_{m2}, \dots, e_{mn}$

Source: adapté de Danich (2012) et Ponomarenko, Tridid et Kizim (2010).

Ensuite, on sélectionne la stratégie  $s_{mn}$  pour éliminer les problèmes  $A_m$ , qui a un maximum d'efficacité  $e_{mn}$ ,  $s_{mn} \rightarrow \max \{ e_{mn} \}$ .

## Résultats

Le mécanisme de diagnostic d'entreprises est considéré comme un ensemble d'éléments interdépendants de soutien informationnel, organisationnel, méthodologique, technique et juridique, permettant d'atteindre les objectifs fixés avant de diagnostic.



Les principales tâches résolvent au cours du diagnostic financier: la définition d'état de l'entreprise au moment de l'étude (la situation financière, société immobilière, adéquation des fonds propres pour les opérations courantes et les investissements à long terme, le besoin de sources de financement supplémentaires, la possibilité de constituer un capital, l'efficacité de l'entreprise); l'identification les tendances dans le développement de l'entreprise au cours de la période.

À la suite de l'application de l'analyse des facteurs dans le programme "Statistica 10" va obtenir quatre indicateurs d'analyse. Ces 4 facteur agrégés expliquerait la variation des 19 indicateurs de l'activité économique et financière des entreprise<sub>s</sub> (A 1., ..., A 19). Le résultat montre que les quatre facteurs expliquent 85.787% de la variance (Tableau 3).

Tableau 3

La matrice de la saturation factorielle

Indices initiaux {VARi}	Facteurs agrégés {Fi}			
	{F1}	{F2}	{F3}	{F4}
VAR1	0.975125	0.094516	0.030473	-0.080518
VAR2	0.984643	0.051982	0.021911	-0.021076
VAR3	-0.049206	-0.920165	-0.169186	-0.010647
VAR4	0.835360	-0.163524	-0.086524	0.421978
VAR5	0.809540	-0.204374	-0.074080	0.460685
VAR6	-0.182261	-0.310470	-0.146885	-0.747345
VAR7	0.259989	0.250400	0.852290	0.072724
VAR8	0.933155	-0.135263	0.082580	0.219003
VAR9	-0.104166	0.553680	-0.266828	0.237039
VAR10	-0.036239	-0.026970	0.969944	0.042064
VAR11	0.773781	0.313449	0.072792	-0.394373
VAR12	-0.935352	-0.009330	-0.164408	0.036790
VAR13	0.946563	0.051449	0.051764	-0.056869
VAR14	0.820966	0.044451	0.012868	0.217836
VAR15	0.942859	-0.103837	0.058409	0.208327
VAR16	0.950587	0.042057	0.219666	-0.050589
VAR17	0.049224	0.920167	0.169162	0.010651
VAR18	0.009467	0.918339	0.220926	0.016188
VAR19	-0.041169	0.819463	-0.124174	0.018860
Le pourcentage de la variance totale. %	47.8955	20.4664	10.4709	6.9544

**Примечани**  
 article sont pré  
 indicateurs (no  
 que il y a et au  
 indicateurs (A  
 ou pas?  
 Si sont identiq  
 no.2. Sinon il e  
 cette 19 indica  
 no.3). En ces d  
 d'utiliser autres  
 confusions).

l'infrastructure du marché de l'Ukraine et propres calculs.

La distribution sur les facteurs est la suivante: 1) le premier facteur réunit onze indicateurs  $F1=\{VAR1. VAR2. VAR4. VAR5. VAR8. VAR11. VAR12. VAR13. VAR14. VAR15. VAR16\}$ ; 2) le deuxième facteur comporte quatre caractéristiques:  $F2=\{VAR3.VAR9.VAR17.VAR18.VAR19\}$ ; 3) le troisième facteur souligné combine deux caractéristiques:  $F3=\{VAR7.VAR10\}$ ; 4) le quatrième facteur inclut une caractéristique :  $F4=\{VAR6\}$ .

Les facteurs agrégés sont plus précis que la ligne de base. Le premier facteur F1 influence sur VAR1. VAR2. VAR4. VAR5. VAR8. VAR11. VAR12. VAR13. VAR14. VAR15. VAR16. Il peut être interprété comme une situation financière et économique de l'entreprise. Le deuxième facteur F2 se reflète de VAR3. VAR17. VAR18. VAR19. La combinaison de ces indicateurs peut être interprétée comme un facteur dans l'efficacité de la production et de la commercialisation. Le troisième facteur F3 affecte les indicateurs caractérisant le niveau des procédés technologiques VAR6. VAR10. Le quatrième facteur F4 reflète la motivation du personnel dans l'entreprise VAR76. Donc F4 on peut définir comme la composante des ressources humaines de l'entreprise. Nous sommes passés de l'ensemble initial de 19 variables pour les quatre principales composantes.

## Conclusion

Le diagnostic d'état de l'entreprise c'est la capacité de reconnaître l'état en utilisant les certains paramètres pour d'identifier et d'établir les causes de changement à tout moment ou de la dynamique.

Les facteurs agrégés sont plus proche de la définition d'état des entreprises que les indicateurs de base de référence  $\{VAR_i\}$ . L'indice de référence reflète une seule caractéristique de la position de l'entreprise. Le facteur agrégé englobe l'ensemble entier de propriétés et des lois connexes.

L'analyse factorielle a permis d'évaluer les impacts les plus importants sur l'état de l'entreprise. Sur un ensemble de l'état initial de l'entreprise inclus dans les facteurs. on peut formuler leurs noms: F1 - la situation financière et économique; F2 - l'état de la production et de la commercialisation; F3 - l'état organisationnel et technique de l'entreprise; F4 – le recrutement de l'entreprise. Ce diagnostic. préalable à toute évaluation. est d'autant plus important qu'il conditionne le choix de la méthode d'évaluation.

## Bibliographie

"Agence du développement de l'infrastructure du marché de l'Ukraine", disponible en: HYPERLINK "<http://smida.gov.ua/>"<http://smida.gov.ua/> [en ukrainien].

Ansoff. I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya [Une nouvelle stratégie d'entreprise]*. Saint-Pétersbourg: Piter. [en russe].

Примечани  
la base de donn  
Bibliographie

Примечани  
Si les facteurs  
chapitre de Mé  
VAR9 se retrou

Примечани  
correspond à V  
A6 et A7 sont l  
chapitre sur la  
dois appartenir  
technologiques  
F4 (la gestion d  
A7). Une possi  
Nous répète: si  
parte méthodol  
utilisez ici, il f  
vous en ce cas  
éviter les confu

Danich. V.M., Parkhomenko. N.O. (2012). *Ekonomika v konteksti evrointegratsiinykh protsessiv: ukrainskii vimir [L'économie dans le contexte du processus d'intégration européenne: dimension ukrainienn]*. dans O. Starish (Ed.). Simferopol: Odzhak. [en Ukrainien].

Danich. V.M. (2012). "Ponyatiinii aparat teoretiko-mnozhhnikh modeley ekonomichnoi bezpeki" ["Les modèles de la théorie des ensembles de la sécurité économique"]. dans *Ekonomika. Menedgment. Pidpriemnistvo – Economic. Management. Entrepreneurship*. no. 24(II). pp. 194-202 [ en ukrainien].

Duplat. C.A. (2004). *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*. Paris: Vuibert. pp.125-133.

Forgue. B. (1996). Introduction: Nouvelles approches de la gestion des crises. dans *Revue française de gestion*. no. 108. pp. 72-78.

Ligonenko. L.O. (2005). *Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem [La gestion de crise de l'entreprise]*. Kiev: KNT-EU. [en russe].

Palard. J.É., Imbert. F. (2013). *Guide pratique: D'évaluation d'entreprise*. Bordeaux: Eyrolles.

Ponomarenko. V.S., Tridid. O.M., et Kizim. M.O. (2010). *Strategiya rozvitku pidpriemstva v umovakh krizi [La stratégie de développement dans une crise]*. Kharkiv: Inzhhek.[en ukrainien].

Sima. E. (2014). Diagnostic analysis of supply activity of a company. *Communication. Context and Interdisciplinarity*. vol. III. pp. 71-78.

Zakharov. V.Y., Blinov. A.O., et Khavin. D.V. (eds.) (2006). *Antikrizisnoe upravlenie. Teoriya I praktika [La gestion de crise. Théorie et pratique]*. Moscou: Yuniti-Dana.[en russe].

Примечани  
incomplètes !  
O.Starish – édi  
le matériel cité