УДК 658.012.4:658.15

ПЯТЬ ОБЛАСТЕЙ КОНТРОЛЯ ПРИ ВХОДЕ ВНЕШНЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРОБЛЕМНОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: ОПЫТ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ

Бабаева Ж.Р.

старший преподаватель факультета бизнеса,

Higher Colleges of Technology (кампус Фуджейра),

ОАЭ, Фуджейра

Касимов А.Р.

генеральный директор ООО «Алистониз»,

магистрант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,[1]

Россия, Москва

Аннотация

В статье рассматривается первый месяц работы внешнего руководителя, принявшего антикризисный мандат на производственном предприятии потребительского сектора. Цель исследования состоит в проверке применимости рамки из пяти областей контроля (ликвидность, платёжные полномочия, управленческие данные, ключевые люди и права принятия решений) к экспресс-диагностике предприятия, продающего продукцию через маркетплейс. На материалах одного случая показано, что за первый месяц удаётся достоверно установить состояние двух областей из пяти, по остальным трём формируется перечень зависимостей и проект мер. Предложен календарь диагностики на

[1]Научный руководитель: Сыбачин Сергей Александрович, кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва. Scientific supervisor: Sybachin Sergey Aleksandrovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

тридцать дней, в котором каждая область получает собственный тест, доказательство и ответственного. Сделан вывод о том, что результат диагностики следует фиксировать как перечень подтверждённых и неподтверждённых областей контроля вместо общей оценки готовности предприятия к преобразованиям.

Ключевые слова: антикризисное управление, экспресс-диагностика, операционный контроль, платёжная дисциплина, управленческие данные, маркетплейс, внешний руководитель.

FIVE CONTROL AREAS FOR AN EXTERNAL MANAGER ENTERING A DISTRESSED MANUFACTURING COMPANY: AN EXPRESS DIAGNOSTICS EXPERIENCE

Babaeva Zh.R.
Senior Lecturer, Faculty of Business,
Higher Colleges of Technology (Fujairah Campus),
UAE, Fujairah

Kasimov A.R.
General Director, Alistonis LLC,
Master's student, Financial University under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow

Abstract

The article examines the first month of work of an external manager who took on a turnaround mandate at a consumer goods manufacturer. The study tests whether a framework of five control areas (liquidity, payment authority, management data, key people and decision rights) is applicable to the express diagnostics of a company that

sells through an online marketplace. The single case shows that within the first month the state of two areas out of five can be established reliably, while the remaining three yield a list of dependencies and a draft set of measures. A thirty-day diagnostic calendar is proposed in which each area has its own test, evidence and owner. The authors conclude that the result of diagnostics should be recorded as a list of confirmed and unconfirmed control areas rather than as an overall readiness score.

Keywords: turnaround management, express diagnostics, operational control, payment discipline, management data, marketplace, external manager.

Введение

Когда внешний руководитель приходит на проблемное предприятие, у него есть документ о полномочиях и очень мало времени. Собственник или инвестор ждёт диагноза через месяц, а зарплату и налоги нужно платить уже на следующей неделе. В таких условиях вопрос «что проверять в первую очередь» перестаёт быть теоретическим. Литература о слияниях и поглощениях давно предлагает ориентир в виде первых ста дней. M. Graebner с соавторами [12] описывают интеграцию как многоуровневый процесс, где ранний период задаёт темп, а работа C. Homburg и M. Bucerius [13] напоминает, что сам по себе быстрый темп успеха не гарантирует. Для антикризисного входа этот ориентир слишком широк: ста дней может не оказаться, тогда как решения по платежам нужны сразу.

В исследованиях прямых инвестиций накоплено немало свидетельств о том, что участие профессионального инвестора ускоряет выход компании из финансовых затруднений. E. Hotchkiss, D. Smith и P. Strömberg [14] показывают это на выборке реструктуризаций, J. Cohn, E. Hotchkiss и E. Towery [6] связывают источник стоимости при выкупе частных компаний со снятием финансовых ограничений, S. Kaplan и P. Strömberg [16] описывают три рычага воздействия на портфельную компанию, V. Acharya с соавторами [4] связывают результаты

сделок с качеством управления и операционными изменениями, а опрос P. Gompers, S. Kaplan и V. Mukharlyamov [11] фиксирует, какие операционные практики инвесторы называют сами. Эти работы отвечают на вопрос, что инвестор делает за годы владения. На вопрос, что руководитель должен установить за первые тридцать дней, они не отвечают, потому что единицей наблюдения в них служит сделка целиком, тогда как эпизод входа остаётся внутри неё неразличимым.

Российская литература о финансовом оздоровлении в последние годы смещается от судебных процедур к управленческим инструментам. Е.И. Халилов [3] связывает антикризисное управление с рациональной организацией решений в условиях неопределённости, П.А. Лопатина [2] относит к ресурсам оздоровления цифровые инструменты, а С. Лепихин и А. Краснов [1] рассматривают выход ассортимента на маркетплейсы как самостоятельную управленческую задачу. Для производителя, у которого основной канал продаж уже перешёл на площадку, эти три линии пересекаются в одной точке: деньги, данные и полномочия предприятия отчасти находятся вне его стен.

В настоящей статье используется рамка из пяти областей контроля, которую авторы ранее применяли при анализе перехода контроля в сделках с проблемными компаниями: ликвидность, платёжные полномочия, критические управленческие данные, ключевые люди и права принятия решений. Цель работы состоит в проверке того, насколько эта рамка пригодна для экспресс-диагностики действующего предприятия внешним руководителем, у которого нет корпоративного перехода собственности, а есть мандат от инвестора. Исследовательский вопрос звучит так: какие из пяти областей можно достоверно установить за первый месяц, какие доказательства для этого нужны и как оформить результат, чтобы он годился для решений.

Материалы и порядок проверки

Работа построена как разведочное исследование одного случая в традиции K. Eisenhardt [8], с учётом её позднейшего уточнения о том, что единичный случай годится для выявления проблем измерения и формулирования проверяемых положений [9]. Объектом служит российское производственное предприятие потребительского сектора, выпускающее продукцию с ограниченным сроком хранения и реализующее значительную часть объёма через один маркетплейс. Предприятие, его продукция и сотрудники в статье не называются, предприятие обозначено как предприятие К.

Один из авторов выполнял на предприятии мандат по поручению инвестора. Мандат был разбит на два этапа: месяц диагностики и затем несколько месяцев сопровождения исполнения. Статья посвящена первому этапу. Материалы случая включают внутренний расчёт результатов продаж по 65 товарным позициям за март 2026 года в версии от 4 июня 2026 года, рабочий проект организационных мер июня 2026 года и описание ситуации участником управления. Расчёт используется как свидетельство о составе и качестве управленческих данных. Проект мер используется как свидетельство о том, какие зависимости были выявлены, и не используется как свидетельство их устранения. Описание участника служит для понимания контекста, для присвоения статусов оно не используется.

Порядок проверки для каждой области контроля состоял из трёх шагов. Сначала формулировался минимальный тест: действие, успешное выполнение которого показывало бы, что область находится под контролем. Затем определялось доказательство, которое должно остаться после теста: выписка, подписанный документ, журнал, сверка. Наконец, фиксировался статус области: подтверждено, частично подтверждено, не установлено. Статус «не установлено» означает отсутствие доказательства в пределах доступных материалов и ничего не говорит о фактическом положении дел. Это различие

авторы считают принципиальным. В практике антикризисной работы оно теряется первым, а восстанавливается дорого.

Пять областей и их тесты приведены в таблице 1. Рамка заимствована из ранних работ авторского цикла, где она применялась к переходу корпоративного контроля. Для настоящей задачи тесты адаптированы: у внешнего руководителя с мандатом нет собственных корпоративных прав, поэтому права принятия решений проверяются через распоряжение о полномочиях инвестора вместо протокола органа управления.

Таблица 1 – Пять областей контроля и минимальные тесты для экспресс-диагностики

Область	**Минимальный тест**	**Доказательство**	**Признак отсутствия контроля**
Ликвидность	Сверить остатки по всем счетам с банком и подтвердить покрытие платежей ближайших двух недель	Выписки, реестр обязательных платежей, прогноз на 13 недель	Неизвестен полный остаток, расчёты с площадкой не сверены, прогноз не воспроизводится
Платёжные полномочия	Провести один реальный платёж по установленной процедуре без участия прежнего круга подписантов	Проведённое поручение, банковский журнал, матрица лимитов	Платёж зависит от одного лица, лимиты не заданы, приоритеты не описаны
Управленческие данные	Воспроизвести денежную позицию и результат канала по первичным данным	Выгрузки, акт сверки, описание происхождения показателей	Показатели не прослеживаются, расхождение меняет решение, доступ держит один сотрудник
Ключевые люди	Поставить критическую задачу, получить исполнение и подтверждение	Назначения, протокол совещания, выполненное поручение	Критическая роль вакантна, указания противоречат друг другу
Права принятия решений	Принять и исполнить одно решение в пределах мандата без дополнительного согласования	Распоряжение о полномочиях, журнал решений, след исполнения	Решение требует подписи собственника, полномочия не признаются исполнителями

Источник: разработано авторами.

Результаты диагностики по областям контроля

Область ликвидности. Для предприятия, продающего через маркетплейс, ликвидность складывается из двух частей: денег на счетах и денег, удерживаемых площадкой до момента расчёта. Внутренняя модель за март показывала валовые продажи 11,658 млн руб., из которых удержания площадки за вознаграждение, доставку, размещение и эквайринг составляли 4,632 млн руб., или 39,7 процента. Остаток после удержаний, 6,964 млн руб., в файле назван чистыми продажами. Эта цифра характеризует экономику продажи и ничего не говорит о том, когда и в каком объёме деньги поступят на счёт. Для теста ликвидности поэтому требовалось отдельно сверить отчёты площадки о расчётах с банковскими поступлениями. В пределах диагностического месяца такая сверка была организована как задача, доказательство её завершения в материалах отсутствует. Статус области: частично подтверждено, установлена структура удержаний, не установлен график поступлений.

Область платёжных полномочий. Проект организационных мер июня 2026 года предусматривал письменное согласование отдельных обязательств и контроль платежей. Само наличие такого проекта показывает, что к концу диагностического месяца порядок платежей был признан зоной риска. По материалам нельзя установить, был ли проект подписан, с какой даты применялся и кто получил право остановить операцию. Тест «провести платёж по новой процедуре» в доступных документах не отражён. Статус области: не установлено. Этот статус не является оценкой работы команды, он лишь означает, что документального следа у теста нет.

Область управленческих данных. Это единственная область, где диагностический месяц дал полностью воспроизводимый результат, причём отрицательный по содержанию. Модель экономики канала существовала и была подробной, 65 позиций с одиннадцатью уровнями результата. При этом итоговый процент вклада и проценты отдельных позиций были рассчитаны относительно разных баз, строка банковских процентов на 97,8 процента

приходилась на одну позицию с ничтожными продажами, а общехозяйственные расходы были распределены на товары без описания базы распределения. Ни один из этих фактов не требовал доступа к первичным регистрам, все они устанавливаются из самого файла. Иными словами, тест «воспроизвести результат канала по первичным данным» был провален на этапе проверки внутренней согласованности, и переходить к первичным данным до исправления формул было бессмысленно. Статус области: подтверждено отсутствие контроля над данными. Для диагностики это полноценный результат, пусть и неприятный.

Область ключевых людей. Проект мер содержал распределение задач между сотрудниками по подготовке процедур согласования и доступа к данным. Распределение задач показывает, что критические роли были определены. Подтверждения того, что первый рабочий цикл с постановкой, эскалацией и исполнением задачи прошёл, в материалах нет. Статус области: частично подтверждено.

Область прав принятия решений. Мандат внешнего руководителя исходил от инвестора. Проект мер предусматривал уточнение доступа к корпоративным данным и порядка принятия отдельных решений, что косвенно указывает на то, что к концу месяца границы полномочий ещё уточнялись. Авторы различают здесь три права: запросить информацию, инициировать решение и разрешить либо остановить действие. Первое право по материалам осуществлялось, поскольку модель и проект мер были подготовлены. Второе право реализовано в форме проекта. Третье право документально не подтверждено. Статус области: частично подтверждено.

Сводный результат приведён в таблице 2. Из пяти областей достоверно установлена одна, три установлены частично, одна не установлена. Такой профиль, по мнению авторов, типичен для первого месяца: диагностика быстрее всего даёт результат там, где достаточно самих документов, и медленнее всего там, где нужно наблюдать действие.

Таблица 2 – Статус пяти областей контроля по итогам диагностического месяца

Область	**Что установлено**	**Чего не хватает**	**Статус**
Ликвидность	Структура удержаний площадки, доля удержаний 39,7 % валовых продаж	Сверка расчётов площадки с поступлениями, прогноз на 13 недель	Частично
Платёжные полномочия	Порядок платежей признан зоной риска, подготовлен проект согласования	Подписанный порядок, первый платёж по новой процедуре	Не установлено
Управленческие данные	Модель внутренне несогласована: разные базы процентов, аномалия процентов, распределение без базы	Исправленные формулы, сверка с первичными регистрами	Подтверждено отсутствие контроля
Ключевые люди	Критические роли определены, задачи распределены	Первый завершённый рабочий цикл	Частично
Права решений	Право запрашивать информацию осуществлялось, решения инициированы	Право останавливать операции, распоряжение о полномочиях	Частично

Источник: составлено авторами по материалам предприятия К.

Календарь первых тридцати дней

Опыт случая позволяет предложить календарь диагностики, в котором пять областей проверяются параллельно, с разной глубиной по неделям (таблица 3). Логика календаря проста. В первую неделю проверяется то, что можно проверить по документам и выпискам: остатки, подписанты, состав отчётности. Во вторую и третью недели проводятся действия: пробный платёж, воспроизведение показателя, постановка задачи. В четвёртую неделю оформляется результат: по каждой области статус, доказательство и перечень зависимостей, которые переходят в план исполнения.

Таблица 3 – Календарь экспресс-диагностики по областям контроля

Неделя	**Ликвидность**	**Платежи**	**Данные**	**Люди и права решений**
1	Выписки по всем счетам, реестр обязательных платежей	Перечень подписантов и лимитов, порядок эскалации	Инвентаризация отчётов и их владельцев	Распоряжение о мандате, карта ролей

Неделя	**Ликвидность**	**Платежи**	**Данные**	**Люди и права решений**
2	Сверка расчётов площадки с поступлениями	Пробный платёж по новой процедуре	Проверка внутренней согласованности ключевой модели	Постановка первой критической задачи
3	Прогноз на 13 недель в теневом режиме	Матрица лимитов и приоритетов	Сверка с первичными регистрами по выборке	Первое решение в пределах мандата с журналом
4	Статус, доказательство, зависимости	Статус, доказательство, зависимости	Статус, доказательство, зависимости	Статус, доказательство, зависимости

Источник: разработано авторами.

Календарь не задаёт норматива вроде «все пять областей должны быть подтверждены к тридцатому дню». Для предприятия с одним крупным каналом продаж и неполной отчётностью такой норматив недостижим и вреден: он подталкивает к присвоению статуса «подтверждено» без теста. Полезнее другое правило: к концу месяца по каждой области должно быть ясно, какой тест проведён, какое доказательство получено и от кого зависит закрытие области. Тогда план исполнения на следующие месяцы начинается с перечня зависимостей, и благим намерениям в нём остаётся меньше места.

Отдельного комментария заслуживает область ликвидности на предприятии с продукцией ограниченного срока хранения. Запас здесь нельзя сокращать по общему нормативу дней: исследования оборотного капитала от работы M. Deloof [7] до недавней статьи F. Silva и S. Silva [18] указывают на существование оптимального уровня вложений в оборотный капитал, ниже которого потери от дефицита перевешивают экономию. Для диагностики это означает, что тест ликвидности должен включать не только остатки и поступления, но и минимальный запас по критическим позициям с учётом срока хранения и минимальной партии.

Обсуждение и ограничения

Главный результат случая состоит в несимметричности пяти областей по скорости диагностики. Область данных проверяется быстрее всего, поскольку противоречия видны в самом файле, и именно она чаще всего даёт отрицательный результат. Области платежей и прав решений требуют действия, а действие требует времени и готовности сотрудников его совершить. Это согласуется с выводом N. Bloom и J. Van Reenen [5] о том, что практика управления и наличие регламента являются разными вещами, и с замечанием D. Scur с соавторами [17] о том, что практику подтверждает наблюдение за её применением. Экспресс-диагностика в этом смысле является первым таким наблюдением, и последним она быть не может.

Второй результат касается оформления итога. Распространённая практика сводить диагностику к одной оценке готовности, будь то процент или светофор, в случае с пятью областями вводит в заблуждение. Четыре частично подтверждённых области и одна подтверждённая дали бы «восемьдесят процентов готовности», хотя платёжный контур при этом мог оставаться без документального следа. Авторы предлагают фиксировать результат как перечень статусов с доказательствами. Такой перечень менее удобен для презентации и заметно удобнее для следующего шага. Теория агентских отношений M. Jensen и W. Meckling [15] напоминает, что несовпадение интересов и информационные ограничения являются нормальным состоянием организации, и перечень статусов как раз показывает, где информационные ограничения ещё не сняты.

Третий результат относится к специфике маркетплейса как канала. Для производителя, у которого площадка удерживает около сорока процентов валовых продаж и ведёт расчёты по собственному графику, часть ликвидности и часть данных находятся вне предприятия. Тесты по этим областям поэтому должны включать сверку с отчётами площадки, иначе руководитель будет контролировать только ту половину денег, которая уже пришла. Литература о сделках с потребительскими компаниями, в частности работа C. Fracassi, A.

Previtero и A. Sheen [10], показывает, что после входа инвестора рост идёт через новые продукты и каналы; в антикризисной ситуации тот же канал оказывается источником зависимости, которую нужно сначала измерить.

Ограничения исследования очевидны и важны. Это один случай, один месяц и позиция участника событий. Статусы присвоены по документам, подписанных решений и данных о последующих периодах в материалах нет, поэтому по статье нельзя судить о том, были ли области закрыты позднее и как это сказалось на результате предприятия. Рамка пяти областей заимствована из контекста перехода корпоративного контроля, и её перенос на мандат без перехода собственности сделан авторами по аналогии; обоснованность переноса подлежит проверке на серии случаев. Обзор C. Trahms, H. Ndofor и D. Sirmon [19] показывает, насколько разнообразны траектории восстановления организаций, и один случай добавляет к этому разнообразию лишь одну точку. Наконец, пять областей могут оказаться неполными для регулируемых отраслей или предприятий с критической зависимостью от одного поставщика, где потребуется дополнительная область контроля.

Заключение

Экспресс-диагностика проблемного предприятия внешним руководителем выигрывает от жёсткой структуры. Рамка из пяти областей контроля даёт такую структуру: каждая область получает собственный тест, доказательство и статус, а итог диагностики превращается из общего впечатления о готовности в перечень подтверждённых и неподтверждённых областей с зависимостями. На материалах предприятия К за первый месяц удалось достоверно установить состояние области данных, частично установить ликвидность, людей и права решений и не установить платёжные полномочия. Этот профиль авторы считают скорее нормой, чем исключением, и предлагают заранее закладывать его в ожидания инвестора.

Практический вывод для руководителя, принимающего мандат, формулируется в трёх правилах. Проверять в первую очередь то, что проверяется по документам, и не откладывать проверку внутренней согласованности отчётности до получения первичных данных. Проводить реальные тесты в областях платежей и решений уже во вторую неделю, потому что без них статус области останется неустановленным при любом объёме аналитики. Оформлять итог месяца как перечень статусов с доказательствами и зависимостями, из которого напрямую строится план следующих месяцев. Проверка этих правил на серии случаев с документированной хронологией решений является предметом дальнейшего исследования.

Библиографический список:

1. Лепихин С. Разработка стратегии вывода ассортимента на маркетплейсы: особенности и перспективы / С. Лепихин, А. Краснов // Техноэкономика. – 2025. – Т. 4, № 3 (14). – С. 55–63. – DOI 10.57809/2025.4.3.14.6.

2. Лопатина П.А. Цифровые технологии как один из инструментов финансового оздоровления компании / П.А. Лопатина // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. – 2024. – Т. 26, № 1. – С. 27–36. – DOI 10.24866/1813-3274/2024-1/27-36.

3. Халилов Е.И. Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса / Е.И. Халилов // Стратегии бизнеса. – 2023. – Т. 11, № 1. – С. 28–31. – DOI 10.17747/2311-7184-2023-1-28-31.

4. Acharya V.V. Corporate governance and value creation: Evidence from private equity / V.V. Acharya, O.F. Gottschalg, M. Hahn, C. Kehoe // The Review of Financial Studies. – 2013. – Vol. 26, No. 2. – P. 368–402. – DOI 10.1093/rfs/hhs117.

5. Bloom N. Why do management practices differ across firms and countries? / N. Bloom, J. Van Reenen // Journal of Economic Perspectives. – 2010. – Vol. 24, No. 1. – P. 203–224. – DOI 10.1257/jep.24.1.203.

6. Cohn J.B. Sources of value creation in private equity buyouts of private firms / J.B. Cohn, E.S. Hotchkiss, E.M. Towery // Review of Finance. – 2022. – Vol. 26, No. 2. – P. 257–285. – DOI 10.1093/rof/rfac005.
7. Deloof M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? / M. Deloof // Journal of Business Finance & Accounting. – 2003. – Vol. 30, No. 3–4. – P. 573–588. – DOI 10.1111/1468-5957.00008.
8. Eisenhardt K.M. Building theories from case study research / K.M. Eisenhardt // Academy of Management Review. – 1989. – Vol. 14, No. 4. – P. 532–550. – DOI 10.5465/amr.1989.4308385.
9. Eisenhardt K.M. What is the Eisenhardt Method, really? / K.M. Eisenhardt // Strategic Organization. – 2021. – Vol. 19, No. 1. – P. 147–160. – DOI 10.1177/1476127020982866.
10. Fracassi C. Barbarians at the store? Private equity, products, and consumers / C. Fracassi, A. Previtero, A. Sheen // The Journal of Finance. – 2022. – Vol. 77, No. 3. – P. 1439–1488. – DOI 10.1111/jofi.13134.
11. Gompers P. What do private equity firms say they do? / P. Gompers, S.N. Kaplan, V. Mukharlyamov // Journal of Financial Economics. – 2016. – Vol. 121, No. 3. – P. 449–476. – DOI 10.1016/j.jfineco.2016.06.003.
12. Graebner M.E. The process of postmerger integration: A review and agenda for future research / M.E. Graebner, K.H. Heimeriks, Q.N. Huy, E. Vaara // Academy of Management Annals. – 2017. – Vol. 11, No. 1. – P. 1–32. – DOI 10.5465/annals.2014.0078.
13. Homburg C. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness / C. Homburg, M. Bucerius // Strategic Management Journal. – 2006. – Vol. 27, No. 4. – P. 347–367. – DOI 10.1002/smj.520.
14. Hotchkiss E.S. Private equity and the resolution of financial distress / E.S. Hotchkiss, D.C. Smith, P. Strömberg // The Review of Corporate Finance Studies. – 2021. – Vol. 10, No. 4. – P. 694–747. – DOI 10.1093/rcfs/cfab015.

15. Jensen M.C. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure / M.C. Jensen, W.H. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, No. 4. – P. 305–360. – DOI 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
16. Kaplan S.N. Leveraged buyouts and private equity / S.N. Kaplan, P. Strömberg // Journal of Economic Perspectives. – 2009. – Vol. 23, No. 1. – P. 121–146. – DOI 10.1257/jep.23.1.121.
17. Scur D. The World Management Survey at 18: lessons and the way forward / D. Scur, R. Sadun, J. Van Reenen, R. Lemos, N. Bloom // Oxford Review of Economic Policy. – 2021. – Vol. 37, No. 2. – P. 231–258. – DOI 10.1093/oxrep/grab009.
18. Silva F. Working capital management and corporate performance: The role of financial constraints / F. Silva, S. Silva // International Review of Economics & Finance. – 2026. – Vol. 106. – Art. 104926. – DOI 10.1016/j.iref.2026.104926.
19. Trahms C.A. Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research / C.A. Trahms, H.A. Ndofor, D.G. Sirmon // Journal of Management. – 2013. – Vol. 39, No. 5. – P. 1277–1307. – DOI 10.1177/0149206312471390.