

УДК 658.168.3

*Олег Христофор, к. е. н.
(доцент кафедри «Менеджмент»,
Державний економіко-технологічний університет транспорту)
Володимир Щелкунов, доктор економічних наук, професор
(президент Українського національного комітету Міжнародної тор-
гової палати)*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ПАДІННЯ ОБСЯГІВ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В останні роки вивченням кризи і шляхів її подолання стали займатися впритул. Криза, що розгорнулася, є реальною загрозою існування підприємств, яка практично не знижується. Це обумовлено тим, що кожне підприємство має суто індивідуальний розвиток, можливості і засоби та підпорядковується законам і принципам циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Особливо це стосується підприємств транспорту, рівень розвитку яких безпосередньо залежить від стану вантажоутворюючих галузей економіки. Транспортні підприємства, зокрема залізничної галузі, напряму залежать від зовнішніх чинників, які характеризують стан економіки. Зміни в економіці приводять до змін попиту на транспортні послуги. Якщо економіка перебуває в стані кризи, то це безпосередньо відображається на результатах роботи залізничного транспорту. Антикризове управління, яке слід використовувати в таких випадках, вимагає ретельного вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників і включає сукупність знань і результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих можливостей, потенціалу розвитку в складних умовах функціонування залізничного транспорту. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів, значної невизначеності і ризику.

Ключові слова: кризові явища, ентропія, антикризове управління, діагностика кризових явищ, стратегія стримування і упередження, система збалансованих показників, поліноміальна апроксимація, технологія антикризового управління, управління залізничним транспортом.

*Олег Христофор, к. э. н.
(доцент кафедры «Менеджмент»,
Государственный экономико-технологический университет транспорта)
Владимир Щелкунов, доктор экономических наук, профессор
(президент Украинского национального комитета Международной
торговой палаты)*

© Христофор О. В., Щелкунов В. І., 2015

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ ПАДЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПЕРЕВОЗОК

В последние годы изучением кризиса и путей его преодоления стали заниматься вплотную. Разразившийся кризис является реальной угрозой существования предприятий, которая практически не ослабевает. Это обусловлено тем, что каждое предприятие имеет сугубо индивидуальное развитие, возможности и средства и подчиняется законам и принципам циклического развития всей социально-экономической системы. Особенно это относится к предприятиям транспорта, уровень развития которых непосредственно зависит от состояния грузообразующих отраслей экономики. Транспортные предприятия, в частности железнодорожной отрасли, напрямую зависят от внешних факторов, характеризующих состояние экономики. Изменения в экономике влекут за собой изменения объемов спроса на транспортные услуги. Если экономика находится в состоянии кризиса, то это непосредственно отражается на результатах работы железнодорожного транспорта. Антикризисное управление, которое следует использовать в таких случаях, требует тщательного изучения внешних и внутренних факторов и включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявление скрытых возможностей, потенциала развития в сложных условиях функционирования железнодорожного транспорта. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, значительной неопределенности и риска.

Ключевые слова: кризисные явления, энтропия, антикризисное управление, диагностика кризисных явлений, стратегия сдерживания и упреждения, система сбалансированных показателей, полиномиальная аппроксимация, технология антикризисного управления, управление железнодорожным транспортом.

Oleh Khrystofor, Ph.D.

(Docent of Chair «Management»,

State Economy and Technology University of Transport)

Vladimir Schelkunov, Doctor of Economic Sciences, Professor

(President of the Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce)

CRISIS MANAGEMENT ON RAILWAY UNDERTAKINGS IN THE FALL IN TRAFFIC

In recent years, the studying of the crisis and ways to overcome it became engaged closely. The crisis taking place, is a real danger for the existence of companies which isn't actually reduced. That's because each company has a highly individual development, opportunities and facilities, and is subjected to the laws and principles of cyclical development of the socio-economic system. This especially concerns transport realms, the development level of which depends on the state transporting industries. Transportation Companies, in particular, the railway sector directly depends on external factors

that characterize the state of the economy. Changes in the economy lead to changes in demand for transport services. If the economy is in crisis, it is displayed directly by the work of railway transport. Crisis management, which should be used in such cases, requires a careful study of internal and external factors and includes a set of knowledge and practical experience analysis aimed at optimizing the mechanisms of systems regulation, identifying hidden opportunities, development potential in the difficult conditions of rail transport operation. Specificity of crisis management is the need of complex decision-making under conditions of limited financial resources, significant uncertainty and risk.

Keywords: crisis, entropy, crisis management, diagnosis of the crisis, strategy of deterrence and prevention, balanced scorecard, polynomial approximation, crisis management technology, management of rail.

Постановка проблеми. Світова економічна система ніколи не перебуває у стані спокою. У зв'язку з цим соціально-економічні елементи цієї системи, якими є підприємства, функціонують в певних умовах невизначеності. Завжди існує імовірність виникнення ситуації, в якій механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, коли загострюються протиріччя, які розвиваються всередині важливих інституціональних форм та визначають можливості подальшого нормального функціонування. Причини такої ситуації криються, як правило, у зовнішньому середовищі, і їх прояв та його сила постійно випробовують на міцність та життєздатність соціально-економічної системи. В результаті може скластися ситуація, коли найбільш важливі закономірності, на яких базується основна діяльність, перспективи прибутковості використовуваного капіталу, розподіл вартості і структура суспільного попиту можуть суттєво дисонувати. Така ситуація отримала назву кризової в діяльності організації.

Вітчизняна економіка характеризується значним ступенем ентропії. Зниження ВВП і загальне погіршення стану економіки не вселяють надій на безпечне та нормальне функціонування будь-яких підприємств. Падіння обсягів залізничних перевезень – яскравий індикатор сучасного стану справ. Зважаючи на це, визріла нагальна потреба в найшвидшій реанімації та перезавантаженні вітчизняних підприємств, пошуку нових ринків і концентрації зусиль на виробництві стратегічних та інноваційних видів продукції.

У свою чергу залізничній галузі слід перебудувати свою діяльність таким чином, щоб, забезпечуючи потреби економіки і населення країни у перевезеннях, оперативно вжити всіх заходів з метою запобігання збитковості діяльності або окремих її видів у складних зовнішніх умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковим проблемам антикризового управління приділяли увагу багато вітчизняних та іноземних дослідників, зокрема, Александров Г.А., Алпатов А.А., Ансофф І., Василенко В.О., Віханський О.С., Кован С.Е., Моркова Л.П., Ряховська А.Н., Мескон М., Портер М., Градов А.П., Коротков Е.М. Ларіонов І.К., Юн Г.Б. [1-11] та ін.

Однак питання, присвячені специфічним проблемам антикризового управління залізничним транспортом, висвітлені недостатньо.

Метою дослідження є аналіз передумов та тенденцій зміни обсягів перевезень залізничним транспортом України, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу; формування антикризових заходів із запобігання негативним процесам на залізничному транспорті, стабілізації стану і створення передумов подальшого сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В нормальних умовах роботи переважна більшість керівників структурних підрозділів і підприємств залізничного транспорту не намагаються планувати свої дії на випадок виникнення кризової си-

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

туації. Але у сучасному світі події відбуваються так стрімко і залежать від значної кількості чинників, що передбачити, наскільки стабільною буде робота підприємства, стає важким завданням. Не всі зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, можна використати з користю. Як правило, такий стан справ виникає тоді, коли відсутні адекватні сценарії дій на випадок несприятливої ситуації.

За нормальних умов весь арсенал підходів і методів спрямований на розвиток організації у довгостроковому періоді (включаючи, в тому числі, і недопущення кризи). Заходи антикризового управління спрямовані виключно на подолання наявної кризи і забезпечення виживання у короткостроковому періоді.

Антикризове управління – це управління підприємством, яке спрямоване на подолання або запобігання виникненню кризового стану, який проявляється у неплатоспроможності, збитковості, банкрутстві. Воно передбачає також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування та упередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків.

Діагностика кризових явищ здійснюється на основі певних симптомів – початкових ознак проблем, які насуваються, системи збалансованих показників, що характеризують найбільш уразливі аспекти функціонування системи, свідчать про наявність розбалансованості і протиріч у ній.

Дослідження кризових явищ проведемо на основі аналізу кількісних показників діяльності залізничного транспорту України протягом 2009-2013 рр. Для цього скористаємось табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка обсягів виконаних робіт за основними видами діяльності на залізничному транспорті України за 2009 – 2013 рр.

Назва показника	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
Вантажообіг, млн т км	196188,4	218091,2	243865,6	237722,4	224434,0
Пасажирообіг, млн пас. км	48327,4	50240	50568,8	49202,9	48875,8

Джерело: Довідник основних показників роботи залізниць України (2003-2013 роки)

Графічно динаміку вантажообігу відображено на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка вантажообігу на залізничному транспорті України за 2009-2013 рр. та прогноз на 2014 р.

Джерело: власна розробка

Як видно з рис. 1, існує нелінійна тенденція зменшення обсягів виконання робіт по перевезенню вантажів залізничним транспортом, яку добре описує поліноміальна апроксимація 2 степеня (з достовірністю 0,9536).

Аналогічним чином представлено графік пасажирообігу, який має вигляд (рис. 2):

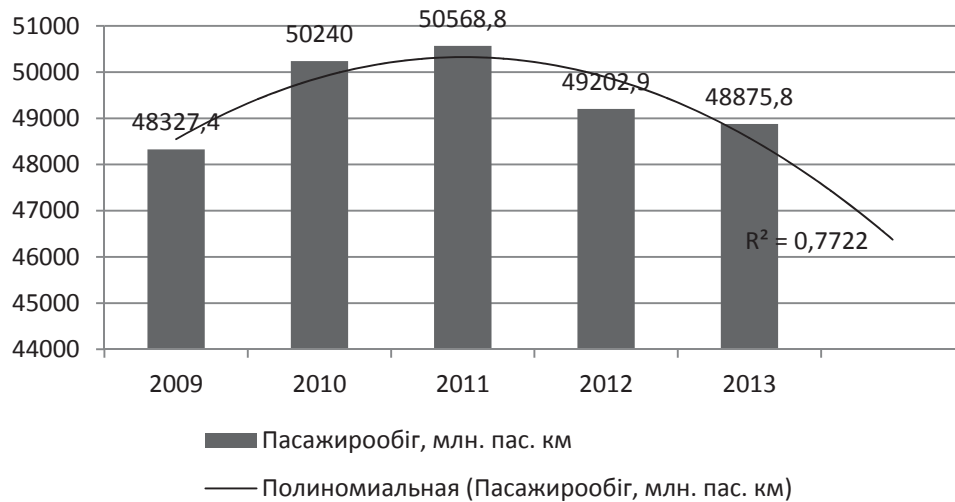


Рис. 2. Динаміка пасажирообігу на залізничному транспорті України за 2009-2013 рр. та песимістичний прогноз на 2014 р.

Джерело: власна розробка

Рис. 2 також демонструє нелінійну тенденцію у динаміці пасажиропотоків на залізничному транспорті. При цьому використання поліноміальної апроксимації 2 степеня (з достовірністю 0,7722) говорить про зниження обсягів робіт з перевезення пасажирів. Проте, якщо степінь апроксимації збільшити до 3, то будемо мати незначне зростання пасажирообігу (з достовірністю 0,9672), однак його значення не досягає рівня 2010 р.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

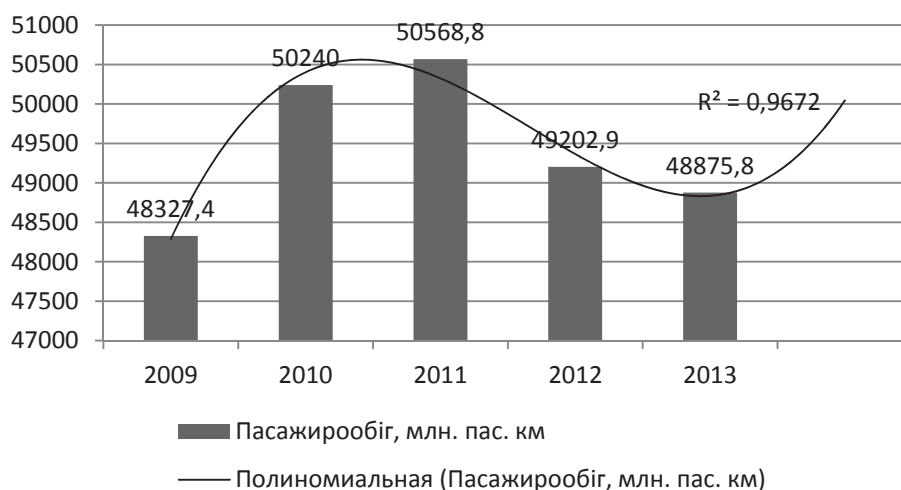


Рис. 3. Динаміка пасажирообігу на залізничному транспорті України за 2009-2013 рр. та оптимістичний прогноз на 2014 р.

Джерело: власна розробка

За умов жорсткої цінової політики, яка суворо контролюється державою, зниження обсягів діяльності призводить до катастрофічного падіння фінансових результатів.

Зрозуміло, що у наведених цифрах враховані лише тенденції 2009-2013 рр., але і вони вже свідчили про хиткий стан економічної системи та необхідність розробки антикризового пакету заходів на випадок подальшого погіршення справ. Дослідження структури проблематики соціально-економічної системи засвідчило цілу низку економічних, соціальних, організаційних, психологічних, демографічних, екологічних складових майбутніх викликів, які поступово трансформуються у кризові явища. Причому різні типи кризових явищ можна уявити як ланцюжок, в якому розрив однієї ланки, тобто поява чинника одного із типів кризи, тягне за собою виникнення чинників інших типів.

Проаналізуємо системні явища, що мали місце в недалекому минулому, та негативні наслідки (кризи), які вони спричинили на залізничному транспорті.

Економічна криза. Проблеми у світовій економіці не оминули Україну і відобразились на економічному стані переважної більшості вітчизняних підприємств, причому тих, які є вантажоутворюючими для залізничного транспорту. Основними факторами економічної кризи стали скорочення загального обсягу промислового виробництва, виробничих потужностей, зростання рівня інфляції, зниження ВВП, зовнішньоторгового обороту, занепад у сільському господарстві, пасивність у модернізації та розвитку промислових підприємств тощо.

Політична криза. Гострі протиріччя в політичному устрої суспільства, які зачепили інтереси різних соціальних груп, правлячих еліт, опозиційних партій. Факторами політичної кризи стали: різке зниження легітимності влади, її падіння в очах громадян, відсутність у влади здатності адекватно керувати суспільними процесами, різке загострення соціальних конфліктів, які набули наприкінці 2013 р. яскраво вираженого політичного характеру. Гостра політична криза, які послідувала згодом, в результаті призвела до зміни правлячої верхівки, відставки уряду, зростання зовнішніх загроз, анексії території і фактично бойових дій на сході країни. Внаслідок цього у 2014 р. було втрачено значні ресурси Придніпровської і Донецької залізниць.

Соціальна криза. Загострення протиріч і зіткнення інтересів різних соціальних груп було продовженням економічної кризи, тому що остання супроводжується такими негативними соціальними проявами, як зниження рівня зайнятості, зростання цін на споживчі товари, зниження рівня життя громадян, скорочення соціальних гарантій і державної підтримки освіти та охорони здоров'я, корумпованість суспільства, негативні міграційні процеси, негативні зміни у віковій структурі населення.

Психологічна криза. Проявилась як наслідок у період значних змін в суспільстві, в умовах нестабільності і падіння життя населення. Найбільш негативні наслідки проявляються у недовірі людей до держави та її інституцій, вилученні заощаджень із банківської системи, погіршення соціально-психологічного клімату в суспільстві (серед працівників підприємств залізничного транспорту через загрозу звільнення), а також відсутності у активної частини населення бажання займатись підприємницькою діяльністю, зневіра у покращення ситуації та бажання вивезти капітали з країни.

Організаційна криза. У соціально-економічній системі загострилися відносини, пов'язані зі структурною побудовою, розділенням та інтеграцією діяльності, розподілом функцій, регламентацією діяльності підрозділів, адміністративних одиниць і підприємств залізничного транспорту. Розбалансованість загальної системи управління, її надмірна формалізація, безвідповідальність, зміна векторів реорганізації у зв'язку з частою зміною керівного складу спричинила серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності та відтік ресурсів, зниження ефективності діяльності унаслідок махінацій із їх закупівлями і витратами. Відтік кваліфікованих фахівців спричинив зниження рівня координації та ефективності роботи підрозділів.

Внаслідок вищезначених та низки прихованих і непрямих причин утворилася ціла низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення (діагностики) і професіоналізму в управлінні як залізничним транспортом, так і транспортною галуззю в цілому.

Окреслимо групи цих показників і причин (сигналів про настання загроз), які допомагають визначити можливі негативні тенденції, які перешкоджають виконанню стратегічних цілей організації.

1. Зниження попиту на послуги залізниць, зниження платоспроможності населення, зростання питомої ваги транспортних послуг альтернативних видів транспорту, зокрема, автомобільного.

2. Погіршення параметрів виробничих факторів: зростання цін на використувані ресурси, паливо, матеріали, комплектуючі вироби та ін.

3. Згорання виробництва суміжних галузей, стагнація їх науково-технічного та економічного потенціалу, зростання цін на послуги галузей інфраструктури.

4. Посилення конкурентної боротьби на фоні зниження конкурентного статусу організації, активний перехід користувачів залізничних послуг на альтернативні види транспорту.

5. Неприятливі зміни діяльності державних і владних структур: зростання ставок і введення нових податків, несприятлива зміна курсу національної грошової одиниці, жорсткий державний контроль за ціноутворенням.

6. Випадкові явища: нестабільність у зовнішній політиці і торговельні обмеження з боку іноземних держав-партнерів.

7. Погіршення стану технічних ресурсів організації: високий ступінь зносу основних засобів, використання морально застарілих технічних засобів. Останнє стосується в однаковій мірі як рухомого складу, так і стану інфраструктури. Викори-

стання застарілих систем перетворення, передачі і споживання енергетичних ресурсів, що спричиняє прямі втрати.

8. Погіршення параметрів технологічних ресурсів: відсутність потенціалу для проведення систематичних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; використання системи технологій, яка не дозволяє ефективно впроваджувати нові покоління технічних засобів у єдиному технологічному процесі.

9. Послаблення кадрового потенціалу: робітники зорієнтовані на застосування командно-адміністративних методів, виконання традиційних видів робіт, обумовлених стабільною технологією; відсутність стимулювання нововведень і впровадження раціональних методів праці; фактично другорядне значення приділяється технічній, соціальній та екологічній безпеці.

10. Відсутність гнучкості організаційної структури: її застій і зорієнтованість на виконання функцій, бюрократизація.

11. Фінансова політика характеризується систематичним залученням позикових коштів.

Як бачимо, всі перераховані фактори у тій чи іншій мірі мали свій прояв упродовж досліджуваного періоду. Проте якими б не були явні та приховані причини погіршення стану організації, першопричиною будь-якої кризи завжди є недостатній рівень професіоналізму менеджменту.

Технологія антикризового управління включає в себе ряд послідовних кроків щодо реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання кризових явищ. Менеджеру з антикризового управління, яким має стати кожен керівник, відповідальний за певний функціонал, важливо мати системне бачення, вміння цілком охопити своєю увагою ряд взаємопов'язаних проблем, які можуть негативно відобразитись на загальних фінансових показниках або різко погіршити соціальне становище залізничників. На рівні залізничної галузі антикризове управління – це розробка стратегій, які дозволяють досягти конкурентних переваг на транспортному ринку з урахуванням сучасних викликів і пов'язаних з ними ризиків; формування антикризової команди менеджерів і реалізація програми виходу з кризового стану; проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів в Укрзалізницю, і реструктуризація кредиторської заборгованості; своєчасне вирішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації господарської діяльності, в тому числі з урахуванням маркетингових досліджень.

Основні радикальні методи подолання фінансової кризи в галузі мають включати:

- економія витрат;
- збільшення надходження фінансових коштів;
- проведення реструктуризації заборгованості;
- визначення стратегії подальшого розвитку;
- проведення реорганізації (корпоратизації) підприємства.

Економія витрат вимагає централізації прийняття всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочення або заморожування витрат, що пов'язані з розвитком існуючих довгострокових проектів, окупність яких перевищує один рік. Основні напрямки діяльності по зниженню витрат: скорочення фонду оплати праці; скорочення витрат на сировину і матеріали за рахунок використання більш дешевих компонентів виробів, які не впливають на безпеку перевезень, освоєння більш ощадливих технологій, горизонтальна інтеграція з постачальниками; роботи з місцевими виробниками; локалізація виробництва і впровадження імпортозамінюючих технологій і виробництв; використання ресурсозберігаючих технологій; скорочення виробничих витрат; зниження витрат на ремонт та обслуговування обладнан-

ня; покращення систем контролю якості закуповуваних матеріальних ресурсів і комплектуючих виробів; зниження браку; скорочення витрат на рекламу, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, дослідження ринку; підтримка належної якості основних послуг.

Методи скорочення витрат включають: контроль витрат, аналіз джерел виникнення витрат, їх класифікацію за ступенем залежності від обсягів виробництва, проведення заходів щодо зниження витрат, оцінку отриманого ефекту. Важливим є визначення найбільш витратних статей балансу, які підлягають скороченню, і спрямування коштів, отриманих від економії витрат, на проведення реструктуризації і проекти, що передбачають одержання швидкого прибутку.

В свою чергу реструктуризація залізниць – це складний процес розробки і реалізації проекту кардинальної зміни стану існуючої організації, її структури, що реалізується у формі корпоратизації з одночасною горизонтальною і вертикальною інтеграцією. Реструктуризація припускає розробку чітких стратегічних дій і формування нового бізнесу-портфелю АТ «Українські залізниці», що буде супроводжуватися зміною організаційно-правової форми.

Висновки і пропозиції. Управління організацією в умовах прояву кризових явищ і фінансової кризи – це сукупність методів, спрямованих, з одного боку, на зменшення всіх статей витрат, збільшення надходження грошових коштів в галузь, які необхідні для виживання, виконання фінансових зобов'язань перед трудовим колективом, бюджетом, погашення боргів, а з іншого – на зростання обсягів продаж та отримання співрозмірного прибутку в майбутньому. Важливим є використання нових методів і прийомів управління, які можуть кардинально змінити існуючу систему після реорганізації. До таких методів належать: використання ноу-хау, позиціонування бренду, оптимізація кадрової роботи, боротьба за якість послуг, гнучка цінова політика та ін.

В сучасних складних умовах системної кризи найбільш важливо скоротити одні витрати і збільшити інші, які можуть зробити галузь прибутковою. Залізницям вкрай необхідне швидке надходження грошових коштів і суворий контроль за їх використанням. Роботи в обраних стратегічних напрямках не можуть фінансуватись, як це традиційно відбувається, лише за рахунок внутрішньої економії. Існує гостра необхідність залучення зовнішніх джерел, передусім – бюджетних коштів. Тому надзвичайно важливим є визначення оптимального співвідношення всіх засобів впливу, необхідних для того, щоб залізнична галузь змогла втриматись на своїх позиціях, а потім розпочати більш ефективний етап у своїй діяльності.

І наостанок слід зазначити, що в китайській мові слово «криза» звучить як «вейцзи» і складається з двох ієрогліфів: «вей», який означає небезпеку, і «цзи», який перекладається як нові можливості. Керуючись цією древньою мудрістю, маємо надію, що залізничному транспорту вдасться оминати небезпеку та у близькому майбутньому отримати і скористатись новими можливостями щодо розвитку на рівні кращих залізниць світу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. – М., 2000.
2. Антикризисное управление: Учебное пособие / Рук. авт.колл. проф. И. К. Ларионов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2004.
3. Антикризисное управление: Учебно-практ. пособие / Ред. Г. А. Александров. – М., 2002.

4. *Бобылева А.З.* Стратегии и механизмы антикризисного управления организацией. – М., 2003.
5. *Валдайцев С.В.* Антикризисное управление на основе инноваций: Учебник. – М., 2005.
6. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005.
7. *Зуб А.Т.* Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов. – М., 2005.
8. *Кован С.Е.* Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред.: М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
9. *Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Антикризисный менеджмент. – СПб., 2001.
10. *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент. – М., 2001.
11. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 516 с.

REFERENCES

1. *Antikrizisnoe upravlenie: Uchebnik* [Crisis management: Tutorial] / Pod red. E.M.Korotkova. – М., 2000.
2. *Antikrizisnoe upravlenie: Uchebnoe posobie* [Crisis management: Tutorial] / Ruk. avt.koll. prof. I. K. Larionov. – 3-e izd., pererab. i dop. – М., 2004.
3. *Antikrizisnoe upravlenie: Uchebno-prakt. posobie* [Crisis Management: Training and practical guide] / Red. G. A. Aleksandrov. – М., 2002.
4. *Bobyleva A.Z. Strategii i mekhanizmy antikrizisnogo upravleniya organizatsiy.* [Strategies and mechanisms for crisis management organization] – М., 2003.
5. *Valdaytsev S.V. Antikrizisnoe upravlenie na osnove innovatsiy: Uchebnik.* [Crisis management through innovation: Tutorial]- М., 2005.
6. *Vasilenko V.O. Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom: navch. posib.* [Crisis management of a company: Tutorial]/ V.O. Vasilenko. – К.: TsUL, 2005. – 501.
7. *Zub A.T. Antikrizisnoe upravlenie: Ucheb. posobie dlya studentov vuzov.* [Crisis management: Tutorial for students]- М., 2005.
8. *Kovan S.E. Teoriya antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem: ucheb. posobie* [The theory of crisis management of a company: Tutorial]/ S.E. Kovan, L.P. Mokrova, A.N. Ryakhovskaya; pod red.: M.A. Fedotovo, A.N. Ryakhovskoy. – М.: KNORUS, 2009. – 160.
9. *Krutik A.B., Murav'yev A.I. Antikrizisnyy menedzhment.* [Crisis management] – SPb., 2001.
10. *Rodionova N.V. Antikrizisnyy menedzhment.* [Crisis management] – М., 2001.
11. *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy* [Strategy and tactics of crisis management of a firm]/ pod red. A.P. Gradova. – SPb.: Spetsial'naya literatura, 1996. – 516.