

УДК 65.011.12

Исследование актуальных стратегий антикризисного управления в отечественном бизнесе

Канд. экон. наук **Негреева В.В.** v.negreeva@mail.ru

Алексашкина Е.И. ealexashkina@mail.ru

Селезнев И.А. selezenkas@mail.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Актуальность исследования обусловлена развитием современной ситуации с увеличением количества банкротств отечественных предприятий и потребностью в формировании эффективной методики антикризисного стратегического планирования в условиях нестабильной деловой среды. Целью исследования является изучение современных научно-методических подходов к формированию антикризисных стратегий в бизнесе. Задачи исследования: обоснование потребности в интеграции системы стратегического антикризисного планирования, описание ключевых параметров эффективного стратегического антикризисного планирования, описание особенностей процесса разработки стратегии в условиях кризиса, представление альтернатив развития в условиях кризиса, описание современных стратегий антикризисного планирования в российской практике, классификация инструментов антикризисного планирования и оценка возможностей адаптации системы KPI в процесс стратегического антикризисного планирования. В процессе исследования проведена оценка текущей динамики роста банкротств в отечественном бизнесе в период с 2007 по 2016 год, получен вывод о целесообразности внедрения инструментов антикризисного планирования в стратегический анализ перспектив развития предприятий, классифицированы 3 актуальные стратегии и 7 групп инструментов стратегического антикризисного планирования, представлены особенности такого планирования, а также обоснованы перспективы применения концепции Системы сбалансированных показателей для повышения эффективности стратегий антикризисного управления. Практическая значимость полученных результатов связана с возможностью их адаптации в процесс стратегического планирования российских предприятий с целью минимизации рисков проявления кризисных ситуаций.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, антикризисная стратегия, устойчивость, риск-менеджмент, функциональные антикризисные стратегии.

DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-144-151

Research of current anti-crisis management strategies in domestic business

Ph.D. **Negreeva V.V.** kovalenkob@mail.ru

Alexashkina E.I. ealexashkina@mail.ru

Seleznev I.A. selezenkas@mail.ru

ITMO University

197101, Russia, St. Petersburg, pr. 49, Kronverksky

The relevance of the study is due to the development of the current situation with an increase in number of bankruptcies of domestic enterprises and the need for an effective method of anti-crisis strategic planning in an unstable business environment. The aim of the study is to research modern scientific and methodological approaches to the formation of anti-crisis strategies in business. The objectives of the study are: substantiation of the need for integration the strategic anti-crisis planning system, description of the key parameters of effective strategic anti-crisis planning, description of the specifics in the strategy development process in crisis conditions, presentation of development alternatives in crisis conditions, description of modern anti-crisis planning strategies in Russian practice, classification of crisis management tools and KPI system adaptation in the process of strategic in anti-crisis planning. In the course of the research, the current dynamics of bankruptcy growth in the domestic business were assessed in the period from 2007 to 2016, a conclusion was made about the advisability of introducing anti-crisis planning tools into a strategic analysis, three topical strategies and seven groups of tools for strategic anti-crisis planning were classified; the Balanced Scorecard concept has perspectives to improve in crisis management strategies. The practical

significance of the results is connected with the possibility of their adaptation to the strategic planning of Russian enterprises in order to minimize the risks of manifestation of crisis situations.

Keywords: crisis, crisis management, anti-crisis strategy, sustainability, risk management, functional anti-crisis strategies.

Введение

В сентябре 2017 года Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования НИУ ВШЭ отчитался о приближении количества банкротств в российском бизнесе к значению исторического максимума, датированного октябрем 2009 года [10, с. 3]. Общая же динамика банкротств в период с 2007 по 2016 год включительно представлена на рис. 1.

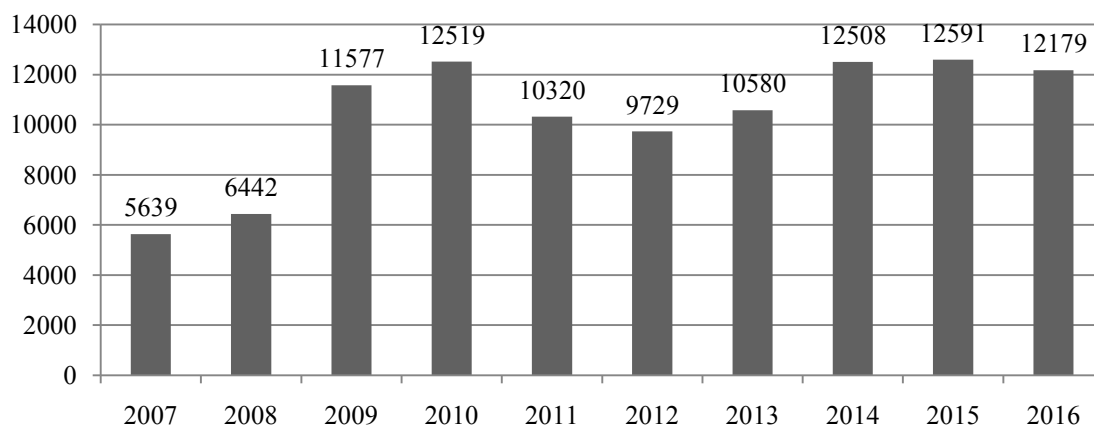


Рис. 1. Количество обанкротившихся компаний в России с 2007 по 2016 год

В соответствии с представленной иллюстрацией можно сделать вывод, что за последние 10 лет рост количества банкротств в отечественной экономике составил 215% (по итогам 2016 года в сравнении с данными 2007 года). Отмечается, что за последние три года количество банкротств находится на сравнительно высоком уровне, что говорит о тяжелом состоянии российской бизнес-среды. Данная точка зрения подтверждается оценкой Ю.Ю. Давыдовой, в соответствии с которой в России порядка 80% предприятий находится на грани банкротства (опираясь на данные их финансовой отчетности) [4, с. 92].

Проблема развития негативной динамики роста банкротств отечественных предприятий рассмотрена в множестве исследований, подготовленных отечественными авторами. Особый интерес среди них представляют труды О.Е. Бехтиной, Г.И. Болатбековой, В.С. Толмачевой, С.Г. Борисовой, Ю.Ю. Давыдовой, Т.Г. Масюковой, А.С. Павловского, А.Ф. Ражевой, Д.И. Ряховского, Н.Г. Акуловой, Н.Н. Егоровой, А.С. Саакова, Е.С. Гуровой, А.Ф. Федяева, О.В. Кошко, Д.Р. Шахмаева и И.Е. Шевцовой. Авторы отмечают, что на сегодняшний день перед отечественным бизнесом актуализируется задача в построении эффективных антикризисных стратегий, которые позволят сохранить необходимые показатели эффективности деятельности и избежать негативного сценария ухода с рынка.

Методика и исходные данные

В рамках представленной работы антикризисная стратегия определяется как «стратегия, оптимизирующая поведение предприятия в условиях фактического или ожидаемого спада, устойчивого снижения финансовых результатов деятельности и последующего риска наступления банкротства».

Целью исследования, итоги которого приведены в настоящей статье, явилось определение закономерностей в формировании антикризисных стратегий в отечественной бизнес-среде на современном этапе развития российской экономики. Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрена актуальная динамика показателя банкротств в отечественном бизнесе, позволяющая сделать вывод о формировании негативного тренда в среднесрочной перспективе;
- определены базовые антикризисные стратегии, наиболее распространенные в отечественной бизнес-среде, а также рассмотрены их особенности;
- представлен актуальный цикл формирования антикризисной стратегии на российском предприятии;
- структурированы инструменты реализации антикризисной стратегии предприятия;
- выделены характерные особенности антикризисного планирования как направления стратегического планирования деятельности организации;
- обозначены проблемы в продвижении антикризисных стратегий в отечественном бизнесе;

– описаны перспективы внедрения Системы сбалансированных показателей в систему антикризисного управления российских предприятий.

Методика исследования основана на анализе методик формирования антикризисных стратегий отечественных предприятий в рамках распространенных на практике подходов к антикризисному планированию. Исследование проведено на базе научно-аналитических работ российских ученых, опубликованных в период с 2015 по 2017 год. Были проанализированы различные точки зрения на организацию антикризисного планирования на предприятиях, те задачи, которые оно решает, актуальные инструменты и их потенциал в современных экономических условиях.

Выбор базовых антикризисных стратегий

В соответствии с точкой зрения Шевцовой И.Е. и Сычевой Э.В., для внедрения системы антикризисного управления компания прежде всего должна выбрать одно из двух базисных направлений формирования антикризисной стратегии развития: экономию или активизацию [15, с. 275].

Стратегия экономии, как следует из ее названия, ориентирована на оптимизацию и перераспределение внутренних ресурсов организации для достижения наибольшей рентабельности деятельности при минимизации затрат. В свою очередь, направление разработки антикризисной стратегии, основанной на активизации, связано с концентрацией имеющихся ресурсов для экстенсивного развития, итогового увеличения доли рынка и роста итоговых финансовых показателей деятельности организации [15, с. 275].

Отличная точка зрения к определению возможных направлений антикризисного стратегического планирования представлена в работе Павловского А.С. и Ражевой А.Ф. Так, авторы определяют следующие две группы возможных стратегий: стратегия предупреждения кризиса в организации (в основу положен комплекс превентивных мер, направленных на минимизацию рисков проявления кризисных ситуаций) и стратегия выживания (суть стратегии сводится к минимизации потерь в рамках операционной деятельности) [8, с. 46].

Таким образом, формирование антикризисной стратегии в актуальных экономических условиях должно полагаться на понимание того, какой именно эффект планируется получить в результате ее реализации. На основании проведенного исследования выделено три актуальных направления антикризисного стратегического планирования:

- 1) Направление активизации как стратегия реализации рыночных преимуществ и экстенсивного развития организации в условиях кризисного состояния конкурентов на рынке;
- 2) Направление экономии (или выживания) как стратегия минимизации затрат и укрепления параметров конкурентоспособности на занимаемом рынке с целью сохранения собственной доли;
- 3) Направление превентивного реагирования на возможные кризисные ситуации, актуальное для учета потенциальных рисков в период, предшествующий активной стадии кризиса.

Опираясь на представленные ранее данные статистики о количестве банкротств и негативной тенденции к их увеличению, отмечается, что наибольший исследовательский интерес в актуальных экономических условиях представляет проблема формирования антикризисных стратегий, направленных на стабилизацию хозяйствующих субъектов. Данное суждение подтверждается мнением, представленным в источнике [12, с. 75]. Наиболее востребованной целью антикризисного планирования в современном отечественном бизнесе является обеспечение устойчивости хозяйствующего субъекта. Коллектив авторов под руководством Саакова А.С. определяет устойчивость предприятия как состояние, при котором внутренние силы бизнес-системы, обеспечивающие сохранение ее целостности, превышают совокупность внешних дестабилизирующих воздействий на нее [12, с. 74]. Соответственно, для эффективного антикризисного планирования и построения актуальной рыночным условиям стратегии необходимо четкое понимание качественного состояния бизнес системы (рис. 2).



Рис. 2. Качественные состояния бизнес-системы и этапы ее системной стабилизации в рамках антикризисного управления [12, с. 76]

Обоснование и разработка комплексной антикризисной стратегии предприятия, включающей корпоративную, функциональную и бизнес-стратегии, является сложным процессом, в рамках которого необходим учет множества актуальных внешних и внутренних факторов среды. Согласно источнику [11, с. 85], современный подход к разработке и реализации антикризисной стратегии предприятия должен осуществляться в рамках цикла, представленного на рис. 3.

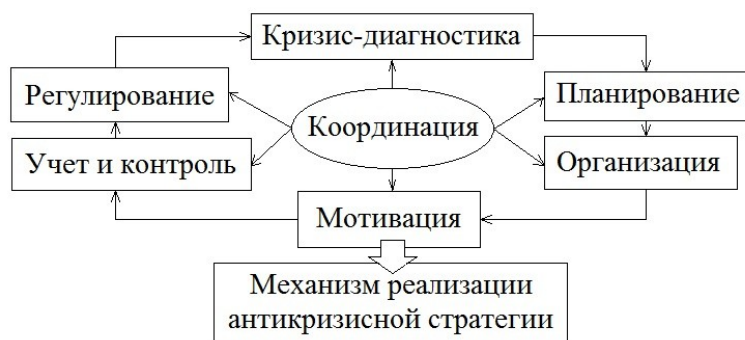


Рис. 3. Цикл разработки и реализации антикризисной стратегии предприятия

Представленный цикл позволяет обосновать динамичную антикризисную стратегию, в которую по мере проявления дополнительных кризисных факторов могут быть внесены корректировки, направленные на последующий рост эффективности антикризисной системы на предприятии.

Классификация инструментов реализации антикризисной стратегии предприятия

В работах отечественных авторов на сегодняшний день сформировано множество подходов к обоснованию инструментария антикризисного стратегического планирования. Подобные методики представлены в источниках [2, 6, 7, 13, 14]. Наиболее полная методика представлена в работе Д.И. Ряховского и Н.Г. Акуловой [11, с. 86], в соответствии с которой актуальный набор инструментов планирования имеет следующий вид (табл. 1).

Таблица 1

Классификация инструментов реализации антикризисной стратегии организации

Классификационный признак	Группы инструментов
По виду антикризисных стратегий	Инструменты антикризисных стратегий в целях профилактики кризисных явлений; Инструменты стратегии финансового оздоровления во внесудебных процедурах; Инструменты стратегии финансового оздоровления в судебных процедурах, применяемых в делах о банкротстве; Инструменты стратегии выхода из бизнеса
По уровню формирования	Инструменты международного и государственного антикризисного регулирования (международный, федеральный, региональный, муниципальный уровень); Инструменты внутреннего механизма реализации антикризисной стратегии
По функциям управления	Аналитические инструменты, инструменты планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования
По сфере формирования	Правовые, экономические, методические, информационные, кадровые и др.
По срокам использования	Постоянные, периодические, временные (тактические).
По составу	Интегрированные; Простые
По масштабам использования	Универсальные; Специфические

В соответствии с обозначенными ранее комплексными направлениями антикризисного планирования в практике отечественных компаний встречаются следующие функциональные антикризисные стратегии:

- 1) Стратегия концентрации финансовых ресурсов для технологического и организационного обновления производства;
- 2) Стратегия оптимизации структуры источников финансирования;
- 3) Стратегия повышения платежеспособности и ликвидности предприятия;
- 4) Стратегия оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия;
- 5) Маркетинговые стратегии антикризисного реагирования;
- 6) Стратегии оптимизации кадровой структуры;
- 7) Стратегии упразднения подразделений организации с передачей функций на аутсорсинг с целью экономии и т.д.

В отличие от традиционного уклада стратегического планирования антикризисное планирование обладает рядом особенностей, описанных в работе Борисовой С.Г. и Толмачевой В.С. К таким особенностям авторы отнесли:

- повышенная чувствительность к фактору времени;
- мобильность и динамичность в использовании ограниченных ресурсов;
- специфичные антикризисные критерии выбора управленческих решений;
- повышенное внимание к оценке и реагированию на последствия принимаемых решений;
- программно-целевой подход в технологиях выработки управленческих решений [3, с. 14].

Комплексная антикризисная стратегия в своей структуре включает ряд программ (или функциональных стратегий), направленных на конечную цель антикризисной стратегии. Для разработки антикризисных программ должны быть определены следующие параметры:

- базовые требования к антикризисным программам как элементам антикризисной стратегии;
- корреляция задач, определенных в программах, с общей целью антикризисной стратегии;
- скоординированность программ и формы их взаимодействия;
- потребность в корпоративных ресурсах для реализации каждой из программ [3, с. 15].

Помимо представленных параметров, особое значение в рамках антикризисного стратегического планирования приобретает следующий ряд факторов, в соответствии с позицией О.Ю. Рудаковой:

- стадия жизненного цикла организации;
- фаза кризисного процесса;
- состояние ресурсного потенциала;

- цель и направление необходимых организационных изменений;
- полномочия инициатора изменений и их ограничения [9, с. 156].

Ценность обозначенных направлений анализа заключается в том, что полученные результаты могут привести как к пониманию возможных альтернатив выхода из кризиса, так и к выводу о нецелесообразности изменений и необходимости инициации процедуры банкротства как наиболее рационального решения.

Перспективы развития инструментария разработки антикризисной стратегии в отечественном бизнесе

В рамках проведенного исследования установлено, что на сегодняшний день в отечественной управленческой науке нет единого представления о методах и инструментах антикризисного планирования. В соответствии с выводами А.В. Евдокимовой [4, с. 13], такое положение вещей объясняется следующими факторами:

1) Современные теоретико-методические подходы к прогнозированию кризисных явлений не способны учитывать полную совокупность факторов внешней и внутренней бизнес-среды как источников возникновения кризисных ситуаций;

2) Применяемые на практике модели формирования прогнозов зачастую вступают в противоречие из-за различной интерпретации тех или иных явлений, что осложняет возможность получения достоверного прогноза для целей последующего планирования;

3) Стратегическое планирование в условиях кризиса может быть эффективно лишь в том случае, если имеется оперативный доступ к значительному объему аналитической информации, которую зачастую не представляется возможным собрать и систематизировать в краткие сроки (фактор времени).

Исходя из представленных особенностей стратегического антикризисного планирования особую актуальность приобретают нетрадиционные методики и инструменты, значительными перспективами среди которых обладает концепция Системы сбалансированных показателей (КРІ). Проведенное исследование научных трудов показало, что адаптация КРІ под цели антикризисного управления в отечественной бизнес-среде пока что не осуществлена. Попытка увязать систему КРІ с антикризисным планированием осуществлена в работе Бехтиной О.Е. [1, с. 87 - 90]. Однако, автор ограничился обоснованием параметров эффективности бизнес-процессов и не отметил, каким образом на их структуру влияет кризисная ситуация. Иными словами, представленная система сбалансированных показателей ориентирована на оценку деятельности организации в условиях стабильной рыночной ситуации.

Исходя из проведенного исследования можно сделать вывод, что для успешной интеграции КРІ в инструментарий стратегического антикризисного планирования необходимо проработать следующие аспекты:

- систематизация ключевых показателей финансовой деятельности для контроля параметра минимальной рентабельности (в рамках стратегии выживания);
- влияние последствий организационных изменений на финансовое состояние организаций (обоснование масштаба экономии за счет оптимизации кадровой структуры);
- наиболее эффективные точки роста в организации с позиции рентабельности (при возможности осуществления инвестиций в их развитие).

Итоги исследования и выводы

Таким образом, на основании проведенного исследования были получены следующие выводы.

Во-первых, установлено, что на сегодняшний день в отечественной деловой среде сформировалась негативная тенденция, связанная с увеличением количества банкротств. В этой связи актуализируются исследования, посвященные проблеме внедрения антикризисного планирования в бизнесе. Использование как превентивных, так и ситуационных методик антикризисного планирования в перспективе должно способствовать стабилизации финансового и рыночного положения отечественных компаний.

Во-вторых, выделены три ключевые направления формирования антикризисных стратегий, актуальные в современной бизнес-среде: направление активизации как стратегия реализации рыночных преимуществ и экстенсивного развития организации в условиях кризисного состояния конкурентов на рынке; направление экономии (или выживания) как стратегия минимизации затрат и укрепления параметров конкурентоспособности на занимаемом рынке с целью сохранения собственной доли; направление превентивного реагирования на возможные кризисные ситуации, актуальное для учета потенциальных рисков в период, предшествующий активной стадии кризиса. В соответствии с каждым из представленных направлений необходима разработка индивидуальных программ (функциональных стратегий), учитывающих как специфику бизнеса, так и картину того, какие результаты ожидаются вследствие реализации антикризисной стратегии.

В-третьих, получен вывод о необходимости адаптации концепции Системы сбалансированных показателей для целей антикризисного планирования, поскольку на сегодняшний день подобные исследования не

проведены. Отмечено, что для успешной интеграции КРІ в инструментарий стратегического антикризисного планирования необходимо проработать следующие аспекты: систематизация ключевых показателей финансовой деятельности для контроля параметра минимальной рентабельности (в рамках стратегии выживания); влияние последствий организационных изменений на финансовое состояние организаций (обоснование масштаба экономии за счет оптимизации кадровой структуры); наиболее эффективные точки роста в организации с позиции рентабельности (при возможности осуществления инвестиций в их развитие).

К результатам исследования, имеющим научную новизну, отнесены следующие:

1) В статье представлено три актуальных направления антикризисного стратегического планирования:

- Направление активизации как стратегия реализации рыночных преимуществ и экстенсивного развития организации в условиях кризисного состояния конкурентов на рынке;
- Направление экономии (или выживания) как стратегия минимизации затрат и укрепления параметров конкурентоспособности на занимаемом рынке с целью сохранения собственной доли;
- Направление превентивного реагирования на возможные кризисные ситуации, актуальное для учета потенциальных рисков в период, предшествующий активной стадии кризиса.

Данная классификация дополняет распространенные в отечественной научной литературе направления, учитывающие потребность в антикризисном планировании лишь в момент возникновения кризисной ситуации. Сделан вывод, что превентивное планирование как третье возможное направление стратегического антикризисного планирования является наиболее перспективным среди прочих, поскольку позволяет избежать кризисные ситуации и сформировать условия для стабилизации бизнес-системы в периоды нестабильности как на нишевых рынках, так и в экономике в целом.

2) В статье определены условия успешной интеграции КРІ в инструментарий стратегического антикризисного планирования. В соответствии с точкой зрения автора, современный этап адаптации системы КРІ под требования антикризисного управления связан со следующими аспектами:

- систематизация ключевых показателей финансовой деятельности для контроля параметра минимальной рентабельности (в рамках стратегии выживания);
- влияние последствий организационных изменений на финансовое состояние организаций (обоснование масштаба экономии за счет оптимизации кадровой структуры);
- наиболее эффективные точки роста в организации с позиции рентабельности (при возможности осуществления инвестиций в их развитие).

Отмечается, что Система сбалансированных показателей в перспективе способна стать эффективным инструментом, дополняющим принятые подходы к разработке антикризисных стратегий и планирования. Это связано с возможностью учета широкого набора нефинансовых показателей, не отраженных в финансовой отчетности, однако оказывающих влияние на стабильность бизнес-процессов и корпоративное развитие.

Литература

1. *Бехтина О.Е.* Система ключевых показателей эффективности (КРІ) как метод антикризисного управления // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. № 3. С. 87–91.
2. *Болатбекова Г.И.* Антикризисное управление как новая парадигма управления / Г.И. Колатбекова / Сборник статей VI Международной научно-практической конференции «European Science Conference», Пенза, 2017 г. – с. 79–82.
3. *Борисова С.Г., Толмачева В.С.* Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика и выбор стратегии // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. 2016. № 3. С. 13–17.
4. *Давыдова Ю.Ю.* Проблемы антикризисного управления предприятием // Символ науки. 2016. № 9. С. 91–93.
5. *Евдокимова А.В., Крюкова О.Г.* Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. 2015. № 2(10). с. 10–14.
6. *Кучер С.Э.* Антикризисное управление: сущность, функции, методы // Экономика и социум. 2016. № 12–3(31). С. 567–572.
7. *Масюкова Т.Г.* Антикризисное управление как особый тип управления в условиях рынка / Т.Г. Масюкова / Сборник статей Международной научно-практической конференции «Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем», Уфа, 2017. – С. 14–16.
8. *Павловский А.С., Ражева А.Ф.* Разработка и реализация антикризисной стратегии организации в условиях экономических санкций // Вестник Института экономики и управления НовГУ. 2017. № 1(23). С. 45–49
9. *Рудакова О.Ю.* Антикризисное управление организационными изменениями // Известия Алтайского государственного университета. 2015. № 86. том 1.– С. 151 – 157
10. *Рыбалка А., Сальников В.* Банкротство юридических лиц в России: основные тенденции / А. Рыбалка, В. Сальников / Отчет Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования НИУ ВШЭ, 2017 г. – 25 с.

11. Ряховский Д.И., Акулова Н.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // Проблемы современной экономики. 2014. № 1 (40). С. 85–91.
12. Сааков А.С., Егорова Н.Н., Саакова Э.Б. Антикризисное управление как частный случай системной стабилизации бизнес-структур в условиях кризиса // Экономика и управление. № 33. 2015. С. 73–81.
13. Федяева А.Ф., Гурова Е.С. Антикризисное управление как способ повышения эффективности управления предприятием / А.Ф. Федяева, Е.С. Гурова / Сборник статей Международной научно-практической конференции «Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности», Уфа, 2017 г. – С. 210 – 215
14. Шахмаева Д.Р., Кошко О.В. Антикризисное финансовое управление: инструмент для недопущения банкротства предприятия / Д.Р. Шахмаева, О.В. Кошко / Сборник статей III Международной научно-практической конференции «Профессионал года 2017», Пенза, 2017. – С. 33 – 36
15. Шевцова И.Е., Сычева Э.В. Антикризисные стратегии российских компаний / И.Е. Шевцова, Э.В. Сычева / Материалы Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты», Курск, 2017. – С. 274 – 277

References

1. Bekhtina O.E. Sistema klyuchevykh pokazatelei effektivnosti (KPI) kak metod antikrizisnogo upravleniya // *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*. 2016. № 3. P. 87–91.
2. Bolatbekova G.I. Antikrizisnoe upravlenie kak novaya paradigma upravleniya / G.I. Kolatbekova / Sbornik statei VI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «European Science Conference», Penza, 2017 g. – P. 79–82.
3. Borisova S.G., Tolmacheva V.S. Antikrizisnoe upravlenie organizatsiei: osobennosti, diagnostika i vybor strategii // *Vestnik MGUP imeni Ivana Fedorova*. 2016. № 3. P. 13–17.
4. Davydova Yu.Yu. Problemy antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem // *Simvol nauki*. 2016. № 9. S. 91–93.
5. Evdokimova A.V., Kryukova O.G. Preventivnoe antikrizisnoe upravlenie: tseli, zadachi, osobennosti // *Strategii biznesa: analiz, prognoz, upravlenie*. 2015. № 2(10). p. 10–14.
6. Kucher S.E. Antikrizisnoe upravlenie: sushchnost', funktsii, metody // *Ekonomika i sotsium*. 2016. № 12–3(31). P. 567–572.
7. Masyukova T.G. Antikrizisnoe upravlenie kak osobyi tip upravleniya v usloviyakh rynka / T.G. Masyukova / Sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Institutsional'nye i infrastrukturnye aspekty razvitiya razlichnykh ekonomicheskikh sistem», Ufa, 2017. – P. 14–16.
8. Pavlovskii A.S., Razheva A.F. Razrabotka i realizatsiya antikrizisnoi strategii organizatsii v usloviyakh ekonomicheskikh sanktsii // *Vestnik Instituta ekonomiki i upravleniya NovGU*. 2017. № 1(23). P. 45–49
9. Rudakova O.Yu. Antikrizisnoe upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami // *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2015. № 86. tom 1.– P. 151 – 157
10. Rybalka A., Sal'nikov V. Bankrotstvo yuridicheskikh lits v Rossii: osnovnye tendentsii / A. Rybalka, V. Sal'nikov / Otchet Tsentra makroekonomicheskogo analiza i kratkosrochnogo prognozirovaniya NIU VShE, 2017 g. – 25 p.
11. Ryakhovskii D.I., Akulova N.G. Sovremennye instrumenty realizatsii antikrizisnykh strategii predpriyatii // *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2014. № 1 (40). P. 85–91.
12. Saakov A.S., Egorova N.N., Saakova E.B. Antikrizisnoe upravlenie kak chastnyi sluchai sistemnoi stabilizatsii biznes-struktur v usloviyakh krizisa // *Ekonomika i upravlenie*. № 33. 2015. P. 73–81.
13. Fedyaeva A.F., Gurova E.S. Antikrizisnoe upravlenie kak sposob povysheniya effektivnosti upravleniya predpriyatiem / A.F. Fedyaeva, E.S. Gurova / Sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Sintez nauki i obshchestva v reshenii global'nykh problem sovremennosti», Ufa, 2017 g. – P. 210 – 215
14. Shakhmaeva D.R., Koshko O.V. Antikrizisnoe finansovoe upravlenie: instrument dlya nedopushcheniya bankrotstva predpriyatia / D.R. Shakhmaeva, O.V. Koshko / Sbornik statei III Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Professional goda 2017», Penza, 2017. – P. 33 – 36
15. Shevtsova I.E., Sycheva E.V. Antikrizisnye strategii rossiiskikh kompanii / I.E. Shevtsova, E.V. Sycheva / Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Ekonomicheskaya bezopasnost': pravovye, ekonomicheskie, ekologicheskie aspekty», Kursk, 2017. – P. 274 – 277.

Статья поступила в редакцию 06.12.2017г.