ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ СИСТЕМНОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРУКТУР В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Сааков А.С.

аспирант кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства, Ростовский государственный экономический университет (Россия), 357820, Россия, Ставропольский край, г. Георгиевск, ул. Ленина, д. 122, missis-nayka@yandex.ru

Егорова Н.Н.

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии, Кавминводский институт (филиал) Южно-Российского государственного политехнического университета имени М. И. Платова» (Россия), 357820, Россия, Ставропольский край, г. Георгиевск, ул. Ленина, д. 122, missis-nayka@yandex.ru

Саакова Э.Б.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Ростовский государственный экономический университет (Россия), 357820, Россия, Ставропольский край, г. Георгиевск, ул. Ленина, д. 122, missis-nayka@yandex.ru

УДК 65
ББК 65.291

Цель. Исследование направлено на изучение критериев устойчивости бизнес-системы предприятия и подходов в ее стабилизации в кризисный период. В статье представлено авторское видение диагностики качественного состояния бизнес-структур и путей их системной стабилизации.

Методы. На основе системного подхода автор анализирует переходные процессы в бизнес-системе и уровни их развития.

Результаты. В ходе исследования сформулированы условия и ограничения разработки антикризисных мероприятий. Обозначены цели, характеристики и критерии устойчивого функционирования предприятия. Определены этапы системной стабилизации его бизнес-системы.

Научная новизна. Антикризисное управление рассматривается как частный случай системной стабилизации бизнес-системы. Приведена схема формирования условий разработки антикризисных мероприятий. Представлены сценарии развития кризисной ситуации в зависимости от степени сбалансированности уровней управляемости (подконтрольности) и адаптивности (способности к изменению, регенерации) бизнес-системы предприятия. Построена блок-схема формирования стратегического плана, ориентированного на предотвращение кризиса и банкротства предприятия.

Ключевые слова: кризис, бизнес-система, антикризисное управление, устойчивость, системная стабилизация.

ANTICRISIS MANAGEMENT AS A PARTICULAR CASE OF SYSTEMATIC STABILIZATION OF BUSINESS STRUCTURES IN THE CONDITIONS OF CRISIS

© Сааков А.С., Егорова Н.Н., Саакова Э.Б., 2015

Сааков А.С., Егорова Н.Н., Саакова Э.Б.

Saakov A.S.

a post-graduate student of the Innovation Management and Entrepreneurial Department, Rostov State Economic University (Russia), 122 Lenina str., Georgievsk, Stavropol area, Russia, 357820, missis-nayka@yandex.ru

Egorova N.N.

Candidate of Science (Economics), Assistant Professor of the Economics and Management at an Enterprise Department, Kavminvody Institute (Branch) of the South Russian State Polytechnic University named after M. I. Platov (Russia), 122 Lenina str., Georgievsk, Stavropol area, Russia, 357820, missis-nayka@yandex.ru

Saakova E.B.

Candidate of Science (Economics), Assistant Professor of the Accounting, Analysis and Auditing Department, Rostov State Economic University (Russia), 122 Lenina str., Georgievsk, Stavropol area, Russia, 357820, missis-nayka@yandex.ru

Purpose. The research is aimed at the study of stability criteria of an enterprise business-system and approaches in its stabilization in the crisis period. In the article, the authors introduced their vision of diagnosis of a qualitative condition of business-structures and ways of their systematic stabilization.

Methods. Based on a systematic approach, the author analyses transition processes in a business-system and levels of their development.

Results. In the research the authors formulated conditions and limits for the development of anti-crisis actions; pointed out aims, characteristics and criteria for steady functioning of an enterprise; determined the stages of systematic stabilization of its business-system.

Scientific novelty. The authors consider anti-crisis management as a particular case of systematic stabilization of a business-system; introduce a scheme of development for the development of anti-crisis activities conditions; introduce scenarios of a crisis situation development in terms of degree of balanced levels of controllability and adaptability (ability to changing and regeneration) of a business-system of an enterprise; build a block-scheme of forming a strategic plan aimed at prevention of crisis and bankruptcy of an enterprise.

Key words: crisis, business-system, anti-crisis management, stability, systematic stabilization.

Вследствие объективных законов функционирования социально-экономической системы развитие любой кризисной ситуации возникает угроза экономической стабильности и финансовому благополучию промышленного предприятия. Кризис – это ключевой момент в разрешении противоречий между развитием (адаптивностью) и функционированием (управляемостью) социально-экономической системы. Основанная функция кризиса состоит в разрушении тех элементов «системы», которые наименее устойчивы и жизнеспособны в сложившихся условиях. Вследствие чего она упрощается и повышается ее организованность и эффективность функционирования, особенно в условиях структурных преобразований [5, 8].

Началом процесса банкротства является достижением так называемой «критической точки несоответствия скорости и направления изменений во внешней и внутренней среде предприятия» [6]. Методы арбитражного управления позволяют восстановить платежеспособность должника, но не являются гарантией невозможно повторного прохождения «критических точек» в развитии кризисного состояния. Именно институт банкротства выступает тем эффективным механизмом оздоровления «жизнеспособных» бизнес-структур при справедливом перераспределении экономических ресурсов и удовлетворении законных требований кредиторов [1].

Функционирование в условиях кризиса неразрывно связано с управляющими воздействиями на устойчивость социально-экономических, финансовых и организационно-технических процессов в рамках антикризисного управления [9]. В связи с этим стратегия развития предприятия должна формироваться на основе устойчивого развития его бизнес-системы и, как следствие, минимизировать вероятность наступления банкротства [4].

Устойчивым является такое состояние объекта управления, при котором внутренние силы бизнес-системы, обеспечивающие сохранение её целостности, превышают совокупность внешних дестабилизирующих воздействий на нее. Тем самым устойчивость как существенное свойство любой социально-экономической системы проявляется через механизм ее самоорганизации, основанный на наличии подсистемы управления [2].

В части формирования стратегии предотвращения банкротства устойчивость организации необходимо рассматривать в контексте правильного и своевременного достижения четырех подцелей:

1) сохранение предприятия как единого имущественного комплекса (бизнес-системы);

2) обеспечения адаптации и деструктурирования предприятия;

3) достижение подконтрольности изменения основных параметров функционирования бизнес-системы;

4) правильное установление баланса между этими тремя подцелями, что позволит предприятию приобрети свойства самостабилизирующейся или адаптирующейся бизнес-системы.

В качестве показателя устойчивости бизнес-системы целесообразно использовать универсальную характеристику, обуславливающую все остальные параметры системы – уровень ее энтропии как меры неопределенности изменения состояния бизнес-единицы в будущем. При этом оцениваются показатели управленческой, производственной, финансовой, социальной устойчивости, а также стабильность (сохранение) показателей рентабельности и деловой активности предприятия.

Основываясь на положениях общей теории систем [13, 14], можно сделать вывод о том, что любые сложные системы (в том числе бизнес-системы) всегда находятся в квазистабильном состоянии. Для бизнес-системы, как правило, не действуют основные законы, характерные для традиционных стабильных систем. Для них актуальны переходные процессы, которые нуждаются в классификации с точки зрения их участия в процессах предотвращения банкротства предприятия.

Переходные периоды в бизнес-системе по степени их развития можно разделить на три уровня [11, 12]:

1) гомеостатический уровень – связан с изменениями, влияющими на поведение системы, но не изменяющими ее состав и структуру. В зависимости от характера изменений параметров бизнес-системы (ухудшения или улучшения) переходный период гомеостатического уровня именуют:

• при ухудшении параметров – «перестроечным»;

• при положительном влиянии на параметры – «преобразовательным»;

2) инновационный уровень связан с изменениями бизнес-системы, влияющими на ее состав и структуру. Переходный период инновационного уровня называют «кризисным» (в случае ухудшения параметров системы) и «комфортизационным» (в случае улучшения параметров системы);

3) бифуркационный уровень связан с изменениями, которые влияют на состав и структуру бизнес-системы. В случае негативной тенденции этот период называют «катастрофическим», при положительной тенденции – «кокиридным». Примером катастрофического уровня является ликвидация предприятия в целом, или отдельных направлений его деятельности, а также или реструктуризация в процессе досудебной санации. Примером бифуркационного периода с позитивным исходом может служить изменение структуры бизнес-процесса в связи с освоением новой технологии.

На основании данной классификации качественных состояний предприятия может быть построена схема переходных процессов бизнес-системы и этапов ее системной стабилизации (см. рис. 1). Каждый этап системной стабилизации продолжается пока идущие при этом процессы носят тот или иной характер – от переходного позитивного к устойчивому стабильному (квазистабильному).

Представленная схема иллюстрирует процесс перехода от кризисного (иногда, катастрофического) состояния функционирования предприятия через комфортизационный период к продолжительному квазистабильному периоду. Именно этот период и предлагается называть периодом «системной стабилизации бизнес-системы» (штрих-пунктирная линия на рисунке 1).

Термин «системная стабилизация» объясняется следующим:

• в комфортизационном периоде (переходном с позитивной динамикой), который является промежуточным, неизбежны изменения во всех элементах бизнес-системы предприятия;

• на любом этапе, составляющем период системной стабилизации происходят изменения в структуре ресурсов, потребляемых в процессе производственном процессе, а также возможны изменения в структуре соответствующих бизнес-процессов.

Тем самым, системная стабилизация находит свое выражение через:

• реинжиниринг бизнес-процессов как прием инновационного менеджмента, предусматривает радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия;

• антикризисное управление как инструмент стратегического менеджмента, основано на методологии и организации решения проблем в условиях кризисного функционирования организации (рис. 2).

Предотвращение банкротства путём системной стабилизации бизнес-системы основывается на переходе от ее нестабильного кризисного состояния с негативным изменением параметров через комфортизационный период с позитивным изменением параметров к продолжительному устойчивому квазистабильному



Рис. 1. **Качественные состояния бизнес-системы и этапы ее системной стабилизации в рамках антикризисного управления**

периоду. Данный подход обеспечивает предотвращение банкротства при создании благоприятных условий для эволюционного развития системы на основе технологических и организационных инноваций.

Устойчивое развитие бизнес-системы допускает чередование её равновесного и краткосрочных периодов неравновесного состояния, осуществляемое благодаря свойствам самоорганизации бизнес-систем, реализуемым при регулирующих воздействиях менеджмента предприятия.

Совокупность проблем антикризисного управления по преодолению «кризисных точек» в деловом цикле предприятия и предотвращению его банкротства можно разделить на четыре на категории:

• 1-ая группа – проблемы мониторинга бизнес-системы предприятия, распознавания и диагностики предкризисных ситуаций;

• 2-ая группа – проблемы обусловленные состоянием ключевых сфер функционирования бизнес-системы;

• 3-я группа – проблемы связанные с дифференциацией видов управленческой деятельности менеджмента предприятия;

• 4-ая группа – проблемы, связанные с управлением персоналом, инвестированием и системой маркетинга.

Разработка инструментария антикризисного управления предприятием в кризисный период основывается на делении обозначенных проблем на ресурсные, структурные и процессные, учитывая характер их зависимости от ресурсов хозяйствующего субъекта, структуры его бизнес-системы и процессов, происходящих в ней. Ограничения ресурсного характера могут быть связаны с дефицитом ресурсов внутри бизнес-системы и вне её.

Следовательно, устойчивость функционирования современного предприятия и его бизнес-системы зависит трех базовых характеристик:

• внутренние факторы (финансовая и производственная стабильность, экологическая составляющая производственной системы);

• особенности производственных процессов предприятия;

• внешнее окружение (функционирование на рынке, требования потребителей, условиях поставок, динамика рыночной среды).

Синергия взаимодействия представленных характеристик является основой формирования интегрального показателя устойчивости функционирования бизнес-единицы в изменяющей внешней среде.

В качестве критериев, позволяющих оценить устойчивость бизнес-системы, можно использовать следующие:

• адаптация – показывает степень приспособления системы к изменениям, происходящим в окружающей среде и в ней самой;

• управляемость – показывает степень подкотрольности и стабильности основных параметров системы в переходные периоды;

• энтропия – показывает уровень неопределенности изменения состояния системы в будущем при

снижении уровня ее сложности (деструктурирование бизнес-единиц);

• синергия – показывает, как система увеличивает свою сложность и результативность при эффективном взаимодействии ее элементов [10].

На этой основе системная стабилизация бизнес-структуры и вывод ее из кризисного состояния связаны со сбалансированностью уровней управляемости и адаптивности промышленного предприятия.

Степень управляемости предприятием проецируется его подконтрольностью со стороны менеджмента, а адаптивность – способностью к изменению внутри социально-экономической системы и в ее внешнем окружении. На этой основе устойчивость бизнес-системы может проявляться в виде равновесия, стационарного функционирования и нестабильно-подконтрольного состояния, при котором сохраняется относительное постоянство основных параметров ее функционирования.

Воздействие управляющей системы на подконтрольную с точки зрения ее адаптивности внешним и внутренним условиям ведения бизнеса на разных стадия развития кризиса (от перманентного ухудшения финансового состояния до ликвидационной стадии кризиса) позволяет позиционировать предприятием в четырех стратегических ситуациях:

1. Высокая степень управляемости — высокая степень адаптивности в условиях перманентного ухудшения финансового состояния и на ранней стадии развития кризиса. Это зона эффективности менеджмента, которая соответствует сбалансированности стремлений предприятия к динамичному развитию и эффективному функционированию в условиях модернизации производства. Прогрессивность оборудования, инновационные технологии, высокая загрузка мощности и пр. обеспечивают дополнительное расширение деловой активности, развитие коммуникаций, эффективную ценовую политику, гибкую и результативную амортизационную политику. Это наиболее предпочтительная ситуация, когда достигается синергия технико-экономической и финансовой эффективностей;



Рис. 2. **Соотношение категорий «системная стабилизация» и «антикризисное управление» как видов управленческой деятельности**

2. Высокая степень управляемости — низкая степень адаптивности на промежуточной стадии развития кризиса. Это зона «преодолимых барьеров», когда правовые отношения в системе банкротства развиваются в нормальных условиях хозяйственной деятельности в рамках реализации процедур наблюдения и финансового оздоровления. То есть наблюдается постепенное снижение деловой активности и адаптивность предприятия на фоне мобилизации действий со стороны управляющей подсистемы;

3. Низкая степень управляемости — высокая степень адаптивности на промежуточной и предликвидационной стадии развития кризиса. Это зона реструктуризации бизнеса – правовые отношения в рамках дела о банкротстве переходят в зону защиты интересов должника и кредитов путем использования законодательно разрешенных способов и инструментов регулирования кризисной ситуации. Это связано с введением внешнего наблюдения, дальнейшим началом конкурсного производства и достижением мирового соглашения как результатом восстановительных процедур и компромисса интересов сторон;

4. Низкая степень управляемости — низкая степень адаптивности на поздней (ликвидационной) стадия развития кризиса. Это проблемная зона – характеризуется минимальной способностью к адаптации, исчерпанием потенциала роста предприятия в данном качественном состоянии и отсутствие возможностей диверсификации его деятельности. Это наиболее неблагоприятная ситуация, состояние потери конкурентных преимуществ и развитие правоотношений в рамках конкурсного производства с последующей ликвидацией предприятия;

Успех любых антикризисных мер на предприятии зависит от степени приверженности персонала корпоративным интересам, от понимания ими необходимости структурных и иных преобразований в производственной системе и наличием у персонала необходимой тезаурусной информации.

Разработка инструментария для стратегического управления устойчивостью бизнес-системы и предотвращения банкротства базируется на делении проблем антикризисного управления по характеру их зависимости от ресурсов, структуры системы и процессов, происходящих в ней.

Диагностика состояния бизнес-системы важна не только для собственников, менеджеров, кредиторов, поставщиков, заказчиков и других стейкхолдеров при определении стратегии развития предприятия. Она нужна для самооценки его деятельности, которая позволяет своевременно выявить признаки и причины ухудшения экономического положения системы.

Формирование условий разработки антикризисных мероприятий, направленных на предотвращение банкротства коммерческой организации, иллюстрируется схемой рисунка 3.

Анализ качественного состояния бизнес-системы предприятия включает в себя следующие действия менеджера:

1. Диагностика состояния управляемости (подконтрольности основных параметров системы) и адаптивности системы и ее способности к изменению и реорганизации. Сигнал к разработке мероприятий – нарушение стабильности и рациональности организации системы;

2. Оценка ограничений антикризисного управления (внешних и внутренних). Сигнал к разработке мероприятий – наличие значительных ограничений развития бизнес-единицы и нарушение бизнес-коммунаций во внутренней и внешней среде;

3. Оценка существующей энтропии (неопределенности) системы. Сигнал к разработке мероприятий – значительное повышение энтропии (неопределенности) системы;

4. Определение этапов жизненного цикла системы. Сигнал к разработке мероприятий – переход к кризисному состоянию и появление предпосылок банкротства (леталентный этапы жизненного цикла).

Тем самым, анализ состояния бизнес-системы промышленного предприятия позволяет диагностировать состояние его управляемости, обосновать наличие внешних и внутренних ограничений антикризисного управления, определить этапы жизненного цикла системы и оценить уровень существующей энтропии как меры неопределенности изменения состояния бизнес-единицы в будущем [5].

Решения о любых изменениях в бизнес-структурах в рамках стратегии их развития должны приниматься на основе прогнозируемых результатов влияния этих изменений на устойчивость функционирования предприятия и его технологический уровень. Составление стратегических планов является неотъемлемой частью антикризисного менеджмента. При этом планы стратегического развития должны отвечать таким критериям как надежность, вероятность выполнения и взаимосвязь прогнозных параметров.

На этой основе комплексная процедура формирования стратегического плана, ориентированного на предотвращение кризиса и банкротства, иллюстрируется блок-схемой рисунка 4.

Параметрами, характеризующими потенциал бизнес-системы, могут служить рассчитанные на



Рис. 3. **Схема формирования условий разработки антикризисных мероприятий**

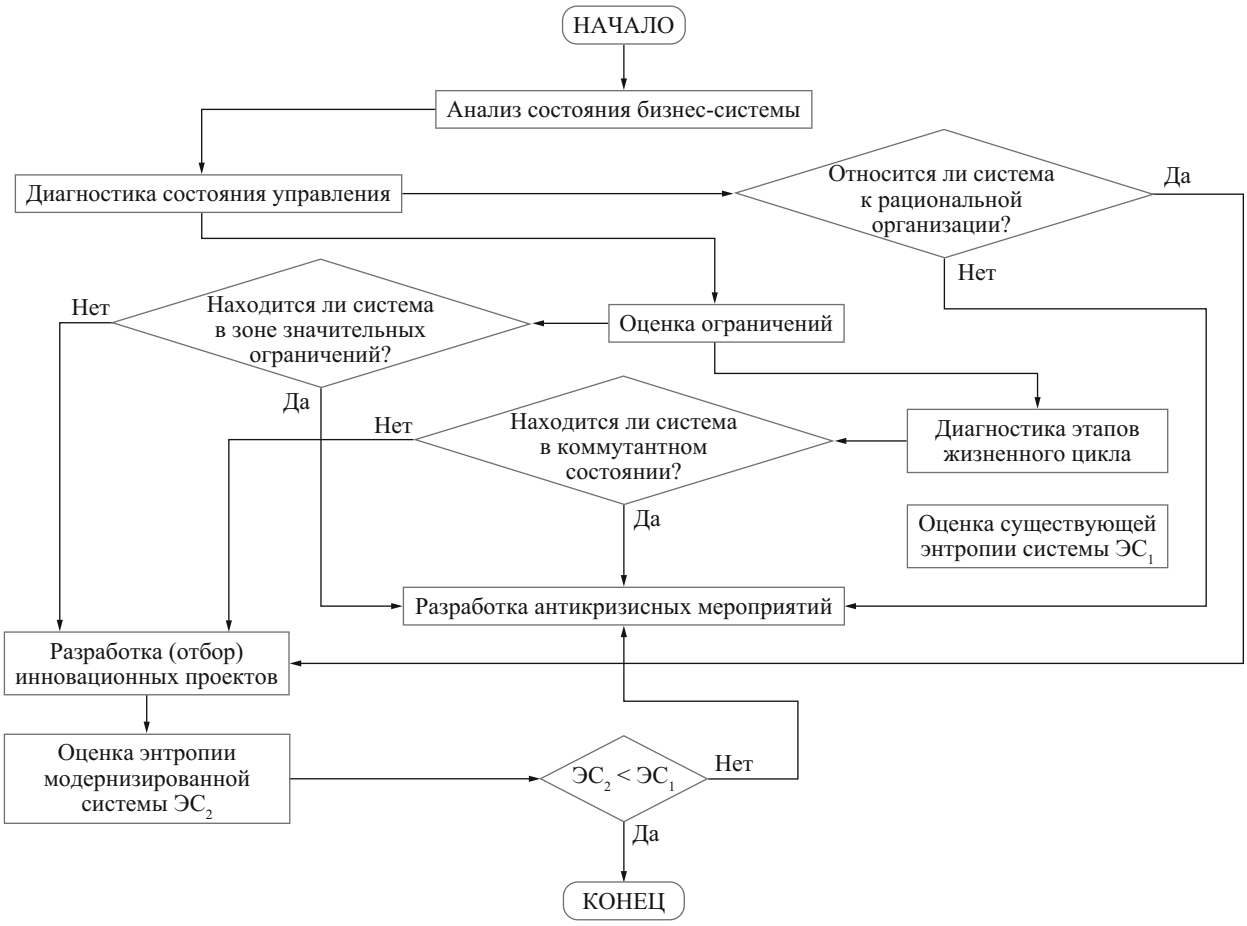


Рис. 4. **Блок-схема формирования стратегического плана, ориентированного на предотвращение кризиса и банкротства**

основании ее информационных характеристик величины стоимости бизнеса, осуществляемого с использованием рассматриваемой бизнес-системы. Такой подход представляется достаточно перспективным при использовании модели «внешние ограничения – внутренние ограничения», которая может характеризовать эффективность управления предприятием в условиях кризиса и в предкризисном периоде.

В качестве внутренних ограничений антикризисного менеджмента может выступать стоимость бизнеса как имущественного комплекса (затратный подход) с учетом уровня загрузки производственной мощности. Преодоление этих ограничений связано с рациональным перераспределением ресурсов производственной системы и преобразованием ее структуры.

Внешние ограничения антикризисного менеджмента иллюстрируются стоимостью бизнеса, рассчитанной на основе доходного подхода и учитывающей портфель заказов от внешних потребителей (рыночный спрос на продукцию). Внешние ограничения регулируются развитием процессов маркетинга, внешних коммуникаций (формального и неформального характера), социальной ответственности и социального партнерства.

Основой количественного сравнения внешних и внутренних ограничений антикризисного управления выступает стоимость бизнеса, которая соответствует максимальному использованию производственной мощности предприятия, обусловленному техническими характеристиками используемых предметов и средств труда.

Кризисы являются неотъемлемым этапом развития социально-экономических систем любого уровня от микроэкономического (в рамках делового цикла организации) до мегаэкономического (в масштабах мировой экономики). Основанная функция кризиса состоит в разрушении тех элементов бизнес-системы,

которые наименее устойчивы и жизнеспособны в сложившихся условиях. Управленческие решения, направленные на предотвращение кризиса, который носит циклический характер, должны быть приняты и реализованы на предкризисных стадиях, когда движение к кризису еще не приобрело кумулятивного и неизбежного характера.

Системная стабилизация в рамках антикризисного менеджмента является универсальным средством решения проблем промышленного предприятия, охватывающим как случаи банкротства или его угрозы, так и случаи управления в стабильных и квазистабильных условиях. Антикризисное управление в «кризисных точках» организации можно позиционировать как частный случай системной стабилизации бизнес-системы, а меры, осуществляемые в отношении предприятия-банкрота, должны быть направлены на создании благоприятных условий для его эволюционного развития на основе осуществления технологических и организационных инноваций.

Литература:

1. Барткова Н.Н., Сааков А.С. Нормативно-правовые основы выявления признаков преднамеренного (фиктивного) банкротства организации // Бухгалтер и закон. 2013. № 4 (166). С. 18–23.
2. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: От бухгалтерскому учета к экономическому: учеб.-практ. пособие. М.: Финпресс, 2002. 208 с.
3. Джуха В.М., Реук А.М. Стратегический анализ в процедурах банкротства // Технологии управления: научно-практический журнал. 2009. № 2(14).
4. Джуха В.М., Синюк Т.Ю. Обоснование эффективности и целесообразности управленческих решений по оптимизации деятельности в кризисных условиях // Исторические и социально-экономические проблемы Юга России / Материалы УП региональной научно-практической конференции. Ростов н/Д: РГЭУ (РИНХ), 2010. 157 с.
5. Джуха В.М., Сааков А.С. Современные методы диагностики и предотвращения банкротства российских промышленных предприятий: монография. Новочеркасск: НОК, 2014. 176 с.
6. Дорохина Е.Г. Управление в системе банкротства: частноправовые и публично-правовые аспекты правового регулирования: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора юридических наук. М., 2010. 50 с.
7. Егорова Н.Н., Погорельская Т.А. Основы банкротства коммерческой организации: учебное пособие для студентов направлений 080100 «Экономика» и 080200 «Менеджмент»: учеб. пособие. Кавминводский институт (филиал) ЮРГПУ(НПИ) им. М. И. Платова. Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2014. 167 с.
8. Егорова Н.Н., Сааков А.С. Кризис как фактор структурного преобразования социально-экономической системы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. 28 (214). С. 44–50.
9. Капканщиков С.Г. Государственное регулирование экономики: учеб. пособие для бакалавров. 4-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2012. 528 с.
10. Колбачев Е.Б., Туников В.А. Организационно-экономические проблемы устойчивого функционирования производственных систем в машиностроении. Ростов-на-Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2003. 208 с.
11. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. М.: Финпресс, 1997. 162 с.
12. Необходимость развития и изменения / Под ред. Э. Фармера и Р. Томсон. М.: ЛИНК, 2000. 114 с.
13. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. М.: Экономика, 1991. 124 с.
14. Цвиркун А.Д., Акинфиев В.К. Структура многоуровневых и крупномасштабных систем. М.: Наука, 1993. 126 с.

References:

1. Bartkova N.N., Saakov A.S. Normative-legal basics of identifying features of a deliberate (fictitious) bankruptcy of an organization // Buhgalter I zakon. 2013. № 4 (166). P. 18–23.
2. Gratchov A.V. Analysis and management of financial stability of an enterprise: From accounting to economic account: study book. M.: Finpress, 2002. 208 c.
3. Dzhukha V.M., Reuk A.M. Strategic analysis in bankruptcy procedures // Tekhnologiyi upravleniya: nauchno-prakticheskiy zhurnal. 2009. № 2(14).
4. Dzhukha V.M., Sinyuk T.Yu. Substantiation of efficiency and feasibility of managerial decisions on optimizing activity in conditions of a crisis // Historical and social-economic problems of the South of Russia / Materials of Academic-Practical regional scientific-practical conference. Rostov-on-Don: RGEU (RINH), 2010. 157 p.
5. Dzhukha V.M., Saakov A.S. Modern diagnostic and prevention methods of bankruptcy of the Russian industrial enterprises: monograph. Novocherkassk. NOK, 2014. 176 p.
6. Dorokhina E.G. Management in the system of bankruptcy: private law and public law aspects of legal regulation: abstract of a Candidate's Thesis. M., 2010. 50 p.
7. Egorova N.N., Pogorelskaya T.A. Basics of bankruptcy of a commercial organization: study book for students, specialties 080100 «Economics» and 080200 «Management»: study book Kavminvodskiy institute (branch)

YuRGPU(NPI) named after M.I. Platov. Novocherkassk: YuRGPU(NPI), 2014. 167 p.
8. Egorova N.N., Saakov A.S. Crisis as a factor of structural reforms of social-economic system // Finansovaya analitika: problem I resheniya. 2014. 28 (214). P. 44–50.
9. Kapkanshchikov S.G. State regulation of economy: study book for Bachelors. 4th edition, revised and added. M.: KNORUS, 2012. 528 p.
10. Kolbachov E.B., Tunikov V.A. Organisational-economic problems of steady functioning of productive systems in machine-building industry. Rostov-on-Don: Published by SKNTs, 2003. 208 p.
11. Lunyov V.L. Tactics and strategy of a company management. M.: Finpress, 1997. 162 p.
12. Need for development and changing / Edited by E. Farmer and R. Tomson. M.: LINK, 2000. 114 p.
13. Franchuk V.I. Basis for building organizational systems. M.: Ekonomika, 1991. 124 p.
14. Tsvirkun A.D., Akinfiyev V.K. Structure of multi-level and large-scale systems. M.: Nauka, 1993. 126 p.