

УДК 338.246 (045)

Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий

РЯХОВСКАЯ АНТОНИНА НИКОЛАЕВНА, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, ректор Института экономики и антикризисного управления, заслуженный экономист Российской Федерации
E-mail: fnunau@mail.ru

КОВАН СЕРГЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ, кандидат технических наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета
E-mail: fnunau@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются основные цели, ценности, концепция нового научного направления – антикризисного управления, обосновывается положение о том, что кризис рассматривается как неизбежный этап развития социально-экономической системы любого уровня, угрожающий ее существованию. Особое внимание уделено рассмотрению отличий антикризисного управления от менеджмента, ориентации их целей и ценностей, имеющих взаимосвязей.

Представлены течение и возможные последствия кризиса, базовые задачи антикризисного управления, его результаты, в том числе снижение негативных последствий в случае разрушения системы и необходимости утилизации ее частей с выделением ценностей, которые могут быть использованы другими системами. Особое внимание уделено важнейшим результатам антикризисного управления – сохранению системы и ее обновлению с возможной сменой ее собственника.

Рассматриваются виды антикризисного управления, соответствующие разным степеням развития негативных и кризисных явлений, в том числе антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное. Проведен анализ статистических данных, характеризующих изменение доли убыточных крупных и средних организаций России, а также величину просроченной задолженности за период с 2004 по 2015 г. Рассмотрены особенности принимаемых мер на микро-, мезо-, макроуровнях российской экономики.

Ключевые слова: антикризисное управление; антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное антикризисное управление; социально-экономические системы; различия антикризисного управления и менеджмента; убыточные организации; просроченная задолженность.

Anti-crisis management: a modern concept and the main instrumentarium

RYAKHOVSKAYA ANTONINA N., Doctor of Economics, professor, the head of the department „Strategic and anti-crisis management” of the Finance university, the rector of the Institute of Economics and anti-crisis management, Honored master of Economics of the Russian Federation
E-mail: fnunau@mail.ru

KOVAN SERGEI E., PhD, professor of the department „Strategic and anti-crisis management” of the Finance university
E-mail: fnunau@mail.ru

Abstract. *The article investigates the main aims, values and the concept of anti-crisis management, as a new scientific direction; settles down the statement about the crisis as an inevitable stage of social and economic development of a system at any level threatening its existence. The concept of crisis in anti-crisis management is considered. The article introduces the running and possible crisis consequences, anti-crisis management basic tasks, its results including decreasing the negative consequences in case of system's collapse and the necessity of its parts' utilization distinguishing the values which can be used by other systems. A particular attention is paid to the system maintenance and its upgrade with the possible change of its owner as the most important results of anti-crisis management.*

The kinds of anti-crisis management corresponding to different development levels of negative and crisis events including anticipatory, preventing, reactive, rehabilitative are considered.

The statistic data analysis characterizing unprofitable big and medium Russia organizations' share changing and also the dimensions of expired indebtedness as of from 2004 to 2015 has been conducted. The peculiarities of taken measures at Russia economy micro-, meso-, macro levels have been considered.

A special attention is paid to grounding the differences of anti-crisis management from management, their targets, values, interrelations orientation.

Keywords: *anti-crisis management, anticipatory, preventing, reactive anti-crisis management, social and economic systems, the differences of anti-crisis management from management, unprofitable organizations, expired indebtedness.*

В России в системе управленческих наук сформировалось уникальное направление, целью которого является оптимизация функционирования и взаимодействия экономических систем различного уровня в периоды возникновения и преодоления кризисов — антикризисное управление. Вопреки сложившемуся стереотипному мнению антикризисное управление — это не синоним банкротства. Несмотря на то, что на первом этапе формирования антикризисного управления, в начале 90-х годов XX в., оно развивалось как теоретическое обоснование и осмысление возникшего в отечественной экономической и юридической практике института банкротства. Но с течением времени с учетом опыта предложения современных вызовов и угроз сформировалось научное направление — антикризисное управление, которое развивается и трансформируется с развитием экономических отношений в России и в мире. Основные этапы развития антикризисного управления и его изменение за прошедшее время представлены в работе авторов данной статьи [1–4]. Институт банкротства представляет собой один из важных, но не единственный и не определяющий инструмент антикризисного управления на микроуровне.

Объектами антикризисного управления в настоящее время являются социально-экономические системы различного уровня, в том числе индивидуальные предприниматели, малый и средний бизнес, крупные компании и предпринимательские группы, экономика городов

муниципалитетов, регионов и стран. В 2009–2010 гг. возникла практика антикризисного управления мировой экономикой, погрузившейся в глобальный финансовый кризис.

Особенностью антикризисного управления является то, что кризис рассматривается как неизбежный этап развития субъекта экономики. Кризис может быть вызван ошибками управления, но даже если их нет, логика развития любой социально-экономической системы приводит к тому, что прежняя модель функционирования больше не устраивает ее руководство, собственников и должна быть заменена на другую, новую модель, которая обладает большим потенциалом развития. Подробно эти вопросы рассмотрены в монографии [1].

Важнейшая задача антикризисного управления — не допустить кризис, вызванный ошибками управления, а в условиях объективно возникающих кризисов — обеспечить их наиболее безболезненное прохождение.

Под термином «антикризисное управление» сейчас понимают такой вид управления, при котором в экономических системах разного уровня происходят управляемые процессы подготовки к кризису, его прогнозирование, предупреждение кризисов, обеспечение функционирования систем в периоды кризисов, смягчение отрицательных последствий кризисов и использование факторов кризисов для развития. Указанное определение предусматривает все основные задачи антикризисного управления.

Специалисты в области менеджмента могут возразить, что и они часто занимаются этими вопросами: прогнозируют кризисные явления, реализуют мероприятия по их предупреждению, сохранению объекта управления и его развитию, несмотря на всевозможные негативные события и внешние кризисы. Указанный комплекс вопросов по утверждению некоторых специалистов в области менеджмента практически не отличается от задач антикризисного управления, что является основанием для отрицания особенностей рассматриваемого относительно нового научного направления.

В данной статье авторы отвечают на ряд вопросов, а также на ряд других вопросов, связанных со спецификой антикризисного управления и его особого места в системе управленческих наук.

Действительно, исследования и практическое приложение антикризисного управления и менеджмента одинаковы. Для принятия управленческих решений используется почти те же инструменты, что и в обычном менеджменте — анализ и диагностика состояния объекта, оценка стоимости имущества и бизнеса, реструктуризация компании и т.д. При этом наличие в антикризисном управлении специфического инструмента — института банкротства и специального законодательства, регламентирующего его функционирование, определенно является недостаточным, чтобы претендовать на отдельное направление в управленческих науках.

Антикризисное управление — это прежде всего **иная концепция, которая коренным образом отличается от концепции менеджмента.**

Менеджмент ориентирован на успешную деятельность объекта управления, его целью является

повышение эффективности функционирования. Если речь идет о коммерческой структуре, то его основной задачей является обеспечение прибыльности и доходности путем рациональной организации производственного процесса, оказания услуг и т.п.

Таким образом, менеджмент ориентирован «внутри» объекта, его система целей и ценностей неразрывно связана с объектом управления. На *рис. 1, а* об этой особенности менеджмента свидетельствует то, что начало координат воображаемой «системы целей и ценностей» находится внутри объекта управления. Можно сказать, что это «фирмо-центрическая» система.

Напротив, антикризисное управление ориентировано на интересы внешней среды объекта, на его окружение. Главной ценностью является обеспечение стабильности и равновесия во внешней среде, которая является экономической системой более высокого порядка, чем объект управления (например, экономика города, региона, государства) (*рис. 1, б*).

Поэтому целью антикризисного управления является не обеспечение благополучия объекта управления, а благополучие систем более высокого уровня. И эта цель должна быть достигнута, даже если для этого понадобится разрушить и/или переформатировать сам объект управления. На *рис. 1, б* направленность антикризисного управления на интересы внешней среды иллюстрируется тем, что начало координат его «системы целей и ценностей» находится как раз во внешней среде, вне объекта управления.

Таким образом, антикризисное управление — это не просто какой-то особый режим управления в особых условиях (хотя и это тоже!). Это

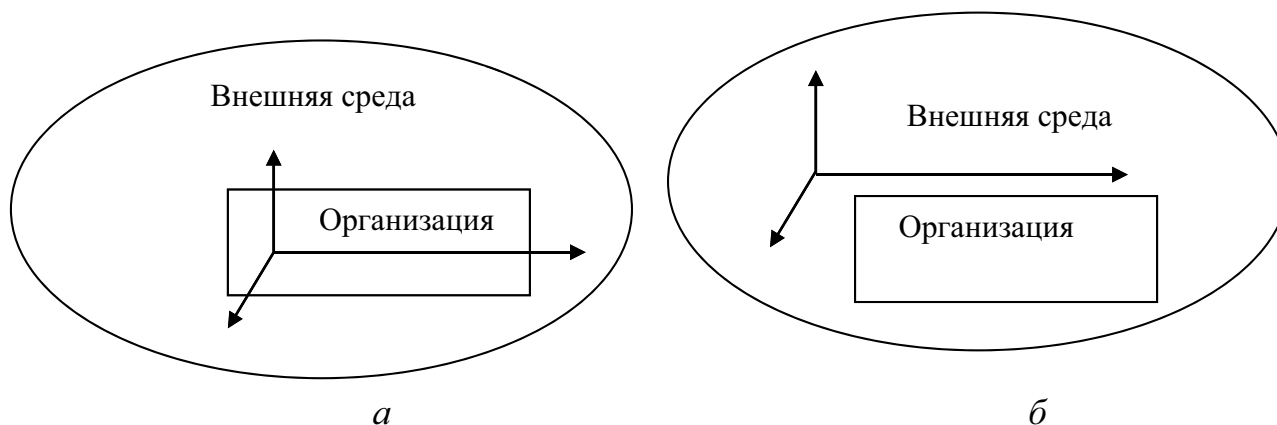


Рис. 1. Ориентация целей и ценностей менеджмента (а) и антикризисного управления (б)

управление с другими целевыми установками и в интересах более широкого круга лиц, чем любой другой вид управления социально-экономическими системами.

В этой связи взаимосвязь менеджмента и антикризисного управления выражается в следующем: до тех пор, пока цели менеджмента и интересы субъектов менеджмента (менеджеров и собственников организации) не противоречат интересам внешней среды (экономике и общества), различные мероприятия по предупреждению и предотвращению кризисных явлений могут осуществляться силами менеджмента и на основе внутренних ресурсов или доступных для привлечения внешних ресурсов. Обычно это имеет место в начальные периоды возникновения кризисных явлений.

С увеличением воздействия негативных факторов доступных ресурсов может оказаться недостаточно, и кризисный объект начинает оказывать негативное влияние на окружающую среду. Для организаций это проявляется в возникновении непогашенных долгов перед разными кредиторами и государством. В этот период начинают расходиться между собой интересы кризисной организации и интересы лиц в ее окружении. Очевидно, что теперь *оставить ситуацию* на ответственность только внутреннему менеджменту уже невозможно. Поэтому полномочия по управлению кризисным объектом должны перейти на другой уровень — к субъектам антикризисного управления.

Сказанное выше наглядно иллюстрирует *рис. 2*, где по горизонтальной оси изменяется время развития кризисных явлений, а по вертикальной — дано изменение соотношений антикризисного управления в организации и доли менеджмента (в условных процентах от 0 до 100%).

Современная концепция антикризисного управления подразумевает, что в периоды, когда все благополучно и нет опасных негативных факторов, доля антикризисного управления в общем объеме управленческих действий относительно невелика, но она есть (на *рис. 2* — антиципативное и превентивное антикризисное управление). Чаще всего в этот период проводится наблюдение за текущей ситуацией — мониторинг с целью выявления негативных факторов. С увеличением воздействия негативных факторов доля антикризисного управления возрастет, а в период кризиса может

достигнуть 100%, полностью вытеснив обычные методы и приемы управления, заменив их на антикризисные*.

Если кризисную организацию удалось сохранить, то доля антикризисного управления постепенно снижается до необходимого минимального уровня. Если организация в ходе кризиса разрушена, то антикризисное управление обеспечивает минимизацию отрицательных последствий и прежде всего социальных отрицательных последствий.

Таким образом, к базовым принципам антикризисного управления следует отнести следующие.

- Кризис воспринимается как опасность — его негативным последствиям необходимо противодействовать в течение всего периода кризиса: от его возникновения до окончания.
- Одновременно кризисы несут в себе обновляющий потенциал — факторы кризиса следует использовать для развития.
- В случае обнаружения симптомов кризиса на начальной стадии их можно локализовать меньшими затратами и не допустить их усиления.
- Различные варианты реагирования на негативные явления и факторы необходимо разработать заранее, чтобы при их наступлении незамедлительно применить соответствующие антикризисные меры.
- В ходе разрешения кризиса в подавляющем большинстве случаев вопросы принадлежности собственности относятся к разряду вторичных: неважно, кому будет принадлежать объект антикризисного управления, главное, чтобы он мог эффективно функционировать.

Данные принципы следует кратко прокомментировать.

В настоящее время понятие кризиса в работах многих авторов, ориентированных на практические приложения, различно. Под кризисом стали понимать чуть ли не любые неприятности и ошибки, которые случаются в деятельности организаций и их менеджеров. Однако на практике большую часть таких явлений можно разрешить методами обычного менеджмента без использования специфического инструментария антикризисного управления [5].

* Примером является арбитражное управление в особом правовом режиме института банкротства.

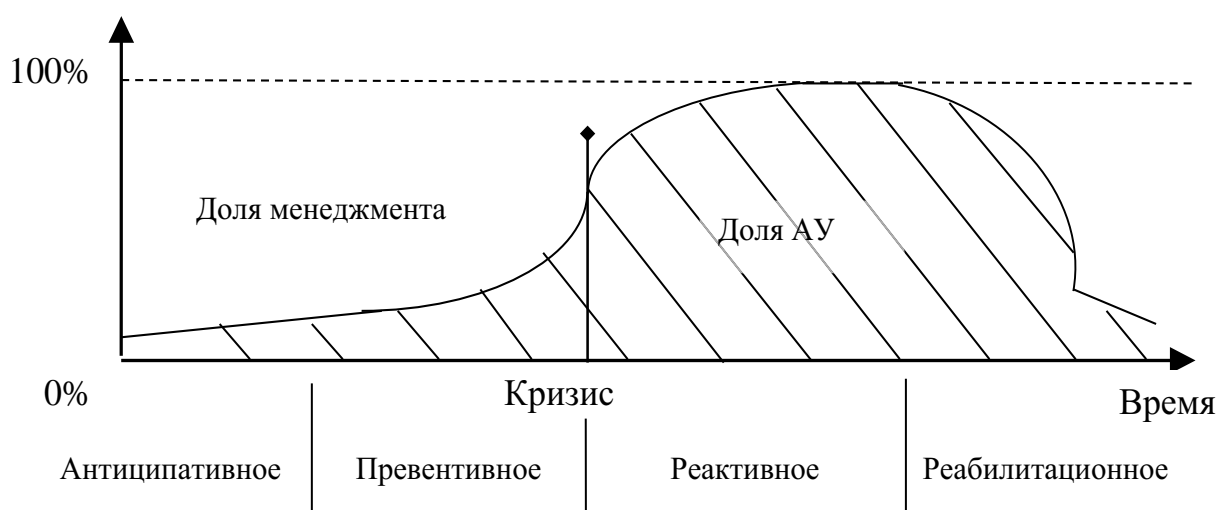


Рис. 2. Соотношение процентных долей менеджмента и управления в период развития кризисных факторов, виды антикризисного управления

В антикризисном управлении принято использовать более общее, философски акцентированное определение понятия кризиса [6]. **Кризис — крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.**

Жизнестойкость, жизнеспособность или способность сопротивляться неблагоприятным факторам — это неотъемлемые свойства любого организма или организации, в том числе и социально-экономических систем. Вследствие этого вопрос жизнестойкости — это вопрос выживания.

В этом заключено еще одно базовое отличие антикризисного управления от менеджмента. Для антикризисного управления основой понятия кризиса является то, что *он угрожает самому существованию объекта управления*, а не эффективности, результативности, прибыльности функционирования и т.п. Перечисленные свойства интересуют прежде всего менеджеров, которые работают в социально-экономической системе, в то время как антикризисных управляющих интересует другой вопрос: вопрос собственно существования или разрушения системы в условиях изменившейся внешней и внутренней среды.

Кризис — это переломный период в деятельности системы, который может завершиться только двумя возможными результатами: первый из них соответствует сохранению и обновлению системы, второй — ее разрушению с последующей утилизацией отдельных частей и структурных

элементов. Оба варианта угрожают потерями не только самой системе и людям, которые с ней непосредственно связаны, но и системам во внешней среде. Кризисная ситуация отражается на интересах различных лиц и организаций, и поэтому правила поведения всех заинтересованных лиц нуждаются в государственном регулировании.

Возможен также третий сценарий, когда система не способна к развитию, но по каким-то причинам (социальным, политическим, экономическим) она является необходимой для внешней среды, что предопределяет ее сохранение и продолжение существования за счет других систем. В этом случае кризис, по сути, консервируется, но кризисная система не имеет возможности самостоятельного функционирования и существует как составная часть какой-либо внешней системы. В практике антикризисного управления известны такие случаи, когда социально и экономически значимые организации существовали исключительно за счет поддержки со стороны государства.

На рис. 3 представлены различные варианты последствий кризиса в социально-экономической системе.

Кризис может возникнуть вследствие как внешних, так и внутренних по отношению к объекту управления причин. Они могут быть случайными, закономерными, созданными искусственно или происходить из-за естественных причин. Отсюда следует важное положение о том, что **не все кризисы могут быть предотвращены**, так как

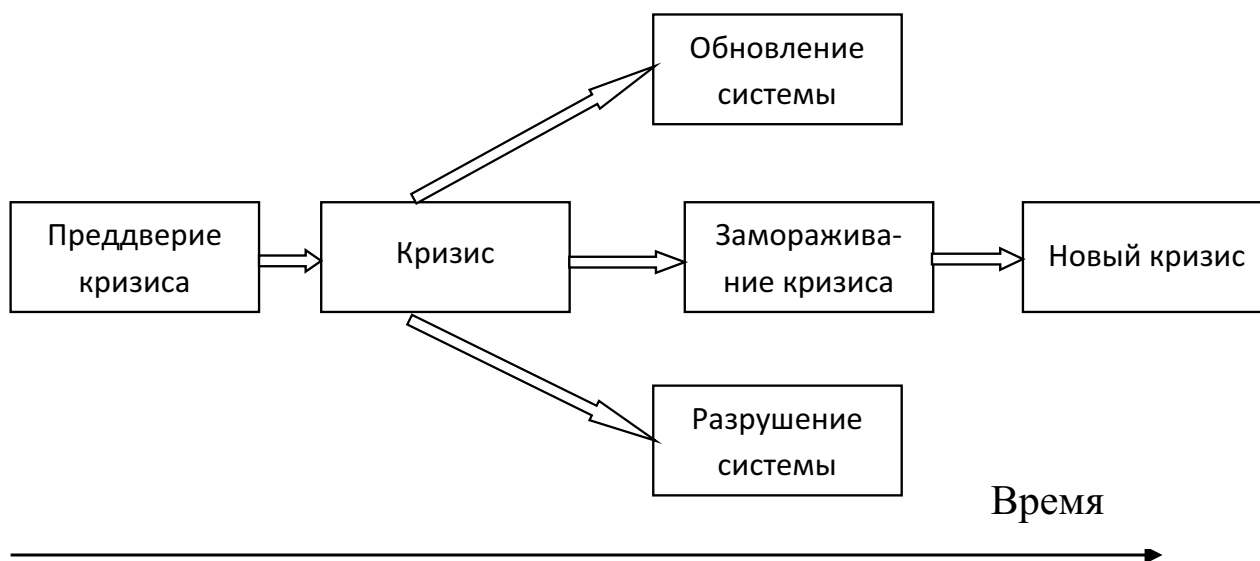


Рис. 3. Течение и возможные последствия кризисов

некоторые причины их возникновения являются объективными и не зависят от деятельности субъектов, осуществляющих управление. Предотвратить такие кризисы невозможно.

Следовательно, надо научиться работать и сохранять систему даже в том случае, если в ней наступил кризис, в ходе разрешения которого решается вопрос, будет ли система существовать в перспективе и в каком виде. Те системы, которые имеют потенциал развития, необходимы обществу и собственникам и могут пойти на новый виток, подлежат сохранению, а те, что уже отжили и не подлежат восстановлению, должны очистить экономическое пространство от своего присутствия. Кризис — время перемен [7].

Вместе с тем, очевидно, что есть кризисы, которые наступают в связи с действием субъективных факторов, неквалифицированных или даже противоправных действий руководителей организаций, указания которых обязательны к исполнению. Такого рода кризисы необходимо своевременно выявлять с целью их предотвращения. Причем чем быстрее данные обстоятельства будут выявлены и ликвидированы, тем меньшие потери понесет социально-экономическая система. В связи этим центральное место среди инструментов антикризисного управления занимает уже упомянутый мониторинг, а также диагностика наступления кризисных явлений (рис. 4).

После того как по результатам диагностики выявлено наличие негативных явлений, потен-

циально имеющих возможность перерастания в кризис, наступает период применения антикризисных мер (см., например, [8]), практика применения которых имеет множество примеров.

В случае когда причины кризиса являются объективными (например, бизнес организации перестал быть рентабельным из-за снижения спроса на продукцию) или когда в результате глобального кризиса либо кризиса системы более высокого уровня в экономике произошли серьезные негативные изменения, предотвращение кризиса силами хозяйствующей структуры невозможно. Основной задачей в этом случае является снижение отрицательных последствий кризисов, а используемый инструментарий включает прежде всего применение антикризисной реструктуризации.

В наиболее «запущенных» случаях могут быть задействованы внешние ресурсы, предоставляемые в рамках проведения санации, а также введено внешнее управление в соответствии с действующим законодательством. В качестве примеров внешнего управления социально-экономическими системами можно привести *внешнее управление*, вводимое арбитражным судом на микроуровне в отношении организаций-должников в соответствии с законодательством о банкротстве. На мезоуровне могут использоваться возможности *внешнего финансового управления* на основании бюджетного законодательства.

Результатом антикризисного управления может быть сохранение всей системы либо ее



Рис. 4. Базовые задачи антикризисного управления и последствия кризисов

работоспособных составляющих при ее обновлении (см. рис. 4) и возврат в стабильное состояние, а также ее разрушение ввиду наличия объективных причин кризиса и невозможности дальнейшего функционирования и развития. Базовая направленность антикризисного управления при этом заключается в том, чтобы снизить негативные последствия от разрушения системы и оптимальным образом утилизировать те части системы и ценности, которые могут быть использованы другими системами [1].

В этой связи следует подчеркнуть, что, вопреки распространенному мнению, разрушение системы происходит не из-за кризиса, а из-за невозможности системы работать в изменившихся внешних

условиях, осуществлять свое развитие и выполнять свои «производственные» задачи. Можно таким образом утверждать, что кризис — это последний шанс сохранения системы, а антикризисное управление — это социально-экономический механизм, созданный в целях управления указанным процессом.

В антикризисном управлении возникли и развиваются четыре вида управления [5], которые соответствуют разным степеням развития негативных и кризисных явлений, угрожающих жизнедеятельности системы.

Первый период (см. рис. 2) называют периодом антиципативного антикризисного управления. *Антиципативное управление* — это

управление, основные функции которого реализуются значительно раньше, чем возникают и могут быть обнаружены самые слабые и ранние признаки кризисных явлений, на той стадии развития защищаемого объекта, когда в его жизнедеятельности все еще стабильно. При этом учитываются возможности негативного развития событий с целью обеспечения объекта управления вариантами и инструментами готовности к любому развитию событий. Основными задачами этого периода антикризисного управления являются: мониторинг ситуации и заблаговременная подготовка к возможным негативным проявлениям — планирование и обеспечение непрерывности бизнеса [9].

В случае выявления негативных факторов, которые потенциально могут привести к кризису, антиципативное управление должно быть преобразовано в превентивное антикризисное управление. Обычно *превентивное управление* (как и антиципативное) проводится силами менеджмента организации, возможно с привлечением внешних антикризисных консультантов. Целью превентивного управления является предотвращение наступления кризиса, т.е. ситуации, когда возникает угроза самому существованию организации. При этом доля антикризисного управления постепенно возрастает (см. рис. 2). Основными инструментами в этом случае являются различные способы урегулирования задолженности, реструктуризации бизнеса и имущественного комплекса — все, что в настоящее время называют методами финансового оздоровления (см. рис. 4).

В случае когда превентивные меры не достигли успеха и полномасштабный кризис организации все же наступил, должен включаться режим *реактивного антикризисного управления*. Традиционно в российской практике именно этот вид управления ассоциируется со всем антикризисным управлением в целом. От успеха или неудачи реактивного антикризисного управления зависит возможность сохранения кризисного объекта, его реформирования или полное прекращение существования. Основные цели — возврат кризисной организации в равновесное состояние, разрешение кризиса с наименьшими потерями для внешней среды. В этом случае используются указанные выше инструменты, а также специфический инструментарий антикризисного реактивного управления — антикризисная

реструктуризация, санация, банкротство (см. рис. 4). При этом доля антикризисного управления возрастает очень резко (см. рис. 2), достигая 100%-го уровня. Часто в процессе реактивного антикризисного управления принимают участие специально назначенные уполномоченными органами или арбитражным судом внешние управляющие, а также антикризисные консультанты, специализирующиеся на вопросах антикризисного управления.

Реабилитационный этап антикризисного управления осуществляется после того, как ситуация в целом стабилизировалась, и система исследует и разрабатывает новые варианты, обеспечивающие равновесие с внешней средой. Реабилитационное управление проводится в целях укрепления устойчивости системы на новом этапе развития и выполняет функции оздоровления экономического пространства после завершения кризиса. При этом в случае сохранения системы или ее части в работоспособном состоянии ей необходимы различные способы поддержки, а в случае если систему сохранить не удалось, реабилитационный этап направлен на минимизацию негативных социальных и экономических последствий кризиса.

В отношении реабилитационного антикризисного управления на микроуровне организаций существующие подходы (реализуемые в процедурах банкротства) содержат положения, в соответствии с которыми подлежат сохранению не организации в собственности конкретных лиц, а деятельность (бизнес), который осуществляет данная организация. При этом все необходимое для осуществления данного бизнеса — имущественный технологический комплекс — реализуется целиком и переходит в руки других собственников.

Это еще одна особенность антикризисного управления, которую можно считать уникальной.

В отличие от большинства экономических принципов рыночной экономики антикризисное управление содержит принцип, который ставит общественное выше личного. При этом право собственности уважается, но не возводится в абсолют. В ряде случаев указанным правом могут пожертвовать ради благополучия систем внешнего, более высокого уровня.

В заключение данной статьи целесообразно предоставить некоторые данные, которые подтверждают актуальность антикризисного управления в настоящее время.

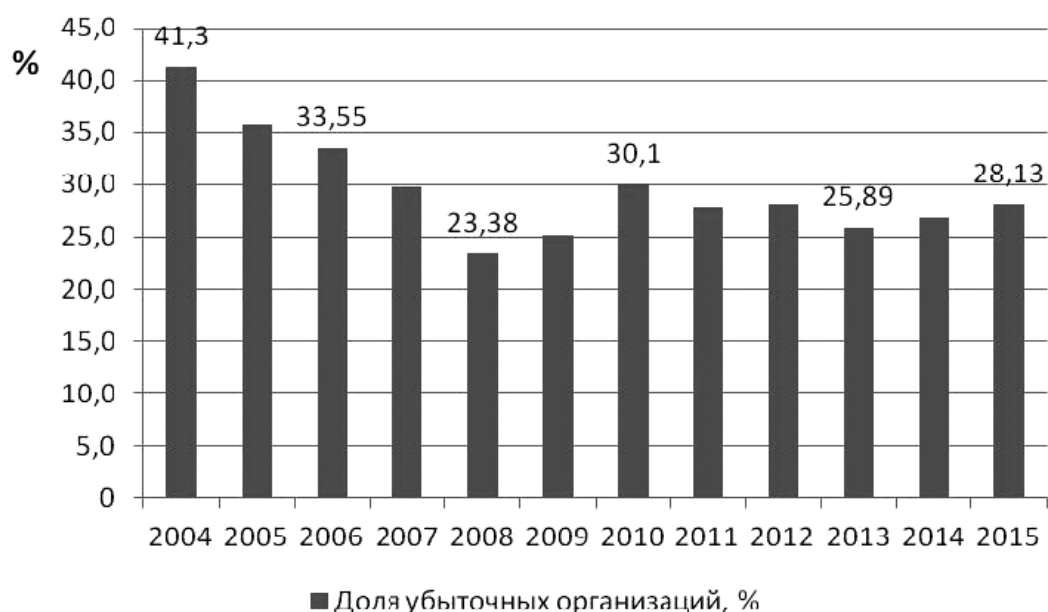


Рис. 5. Доля убыточных крупных и средних организаций России

На микроуровне экономики России организации реального сектора продолжают испытывать финансовые проблемы. Были проанализированы статистические данные по 60 тыс. крупных и средних организаций, среди которых доля убыточных остается на высоком уровне и составляет почти треть от общего числа организаций (рис. 5). Также значительными темпами возрастает величина просроченной задолженности организаций по обязательствам (рис. 6).

На практике убыточность деятельности приводит к тому, что организация не может своевременно рассчитываться по своим обязательствам, что приводит к росту и доли обязательств, по которым просрочены сроки погашения (кредиторская задолженность по кредитам и займам, по обязательным платежам, задолженность перед работниками и т.д.). В связи со сложным финансовым состоянием организаций реального сектора экономики

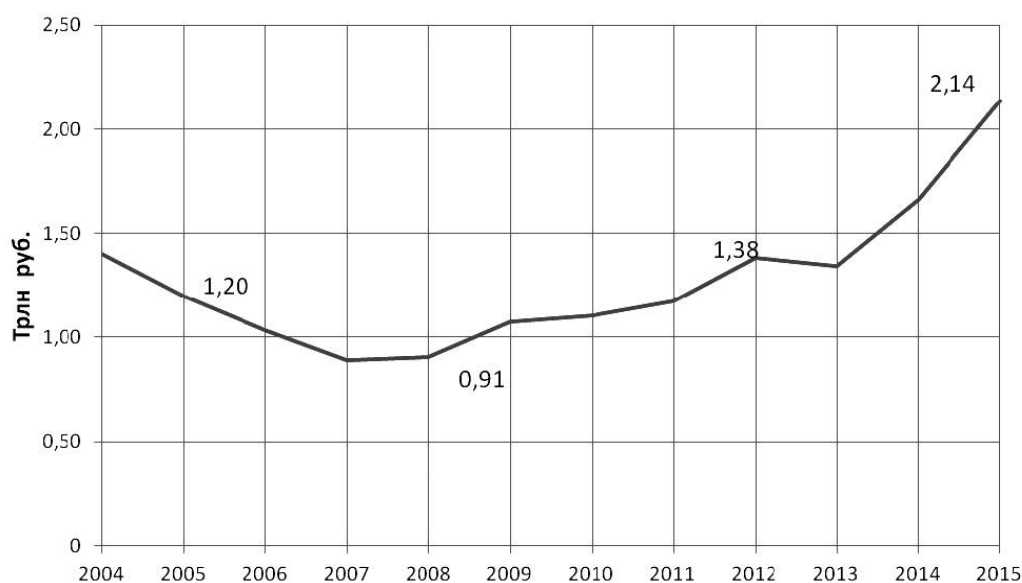


Рис. 6. Просроченная задолженность крупных и средних организаций России по обязательствам

крайне востребованными на практике являются методы предупреждения несостоятельности организаций, а также вопросы разрешения кризиса неплатежеспособности организаций в процедурах банкротства. В среднем в российской практике в последние годы возбуждается около 30 тыс. дел о банкротстве организаций, включая крупные, средние организации и субъекты малого предпринимательства.

На мезоуровне очень важны решение экономических проблем моногородов и их интеграция в российскую экономику в новых условиях. Правительством Российской Федерации сформирован перечень, который содержит 313 моногородов [5], разделенных на три категории в зависимости от социально-экономического состояния монопрофильного населенного пункта и расположенной в нем градообразующей организации.

Учеными Финансового университета на протяжении нескольких последних лет в рамках госзаказа были проведены исследования финансово-экономического состояния градообразующих организаций российских моногородов. Так, по состоянию на конец 2013 г. значительная их часть (примерно 72%) имеет неудовлетворительные значения финансовых показателей, 16% начинали испытывать финансовые проблемы и только 12% организаций из рассматриваемой совокупности можно было признать относительно благополучными. Подробное исследование по отдельным аспектам финансового состояния организаций показало, что в связи с угрозами утраты финансовой устойчивости и потерей платежеспособности многие градообразующие организации имеют высокие риски возбуждения в их отношении дел о банкротстве. В период с 2012 по 2014 г. 68 градообразующих организаций из-за своего неудовлетворительного состояния в той или иной форме оказались вовлечены в сферу института банкротства, что крайне негативно сказывается на социально-экономическом состоянии моногородов.

На макроуровне экономики России в начале 2015 г. утвержден План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году [10]. План направлен на преодоление негативных экономических и социальных последствий санкционной политики стран Запада в отношении России и снижение курса валюты.

Основные приоритеты принятого плана полностью соответствуют методологии антикризисного управления экономическими системами и заключаются в поддержке социальной стабильности в стране, сохранении системообразующих факторов и изменении модели функционирования национальной экономики.

Таким образом, в России в системе управленческих экономических наук в настоящее время сформировано и развивается новое научное направление — антикризисное управление, которое имеет собственную оригинальную концепцию, особую систему целей и ценностей, другие необходимые параметры и атрибуты научного направления. Практические приложения антикризисного управления разнообразны и охватывают управление объектами различных экономических уровней. В условиях турбулентности мировой политической и социально-экономической ситуации развитие теории и практики антикризисного управления становится важным элементом обеспечения стабильности экономики России.

Литература

1. Кован С.Е. Теория антикризисного управления в социально-экономических системах (ресурсный подход): Монография. М.: Инфра-М, 2013. 160 с.
2. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Управленческие науки. 2014. № 3 (12). С. 29–37.
3. Ряховская А.Н. Антикризисное управление экономическими системами регионов и муниципалитетов // Экономические науки. 2014. № 2 (11). С. 28–34.
4. Ряховская А.Н. Антикризисное управление корпоративными структурами // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2014. № 2 (50). С. 129–132.
5. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70607138/> (дата обращения: 20.08.2015).
6. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 620 с.

7. Программа антикризисных мер Правительства РФ в 2009–2010 гг. // Российская газета. 2009. Федеральный выпуск № 4872. 20 марта.
 8. Кован С.Е. Предупреждение банкротства организации: Монография. М.: ИНФРА-М, 2009. 219 с.
 9. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован, К.А. Березин и др. М.: Инфра-М, 2014. 157 с.
 10. План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году. Утвержден Распоряжением Правительства РФ от 27.01.2015 № 98-р. URL: <http://government.ru/media/files/7QoLbdOVNpс.pdf> (дата обращения: 20.08.2015).
4. Rяхovskaya A. N. Anti-crisis management of corporate structures. *Problemi sovremenoy ekonomiki*. 2014, No. 2 (50), pp. 129–132 (in Russian).
 5. The RF Government Decree dated 29.07.2014 No. 1398-r „About approval the check-list of monoprofile municipal institutions of the Russian Federation (monocities)”. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70607138/> (accessed date: 20.08.2015) (in Russian).
 6. Korotkov E.M. Anti-crisis management: study guide. Moscow, 2005. 620 p. (in Russian).
 7. The RF Government program of anti-crisis measures. *Rosiyskaya gazeta*. 2009, No. 4872, 20, March (in Russian).
 8. Kovan S. E Organization bankruptcy preventing: monograph. Moscow, 2009, 219 p. (in Russian).
 9. Anti-crisis management transformation under modern economic conditions: monograph / V.N. Alferov, K.A. Berezin, S.E. Kovan. Moscow, 2014. 157 p. (in Russian).
 10. A plan of top-priority events for providing the stable economy development and social stability in 2015. It was approved by The RF Government Decree dated 27.01.2015 No. 98-r. URL: <http://government.ru/media/files/7QoLbdOVNpс.pdf> (accessed date: 20.08.2015) (in Russian).

References

1. Kovan S.E. Social and economic systems anti-crisis management theory (a resource approach): monograph. Moscow, 2013. 160 p. (in Russian).
2. Rяхovskaya A.N., Kovan S.E. Anti-crisis management: the development of scientific direction and practice. *Upravlenheskiye nauki*. 2014, No. 3 (12), pp. 29–37 (in Russian).
3. Rяхovskaya A.N. Anti-crisis management of regions and municipalities economic systems. *Ekonomicheskiye nauki*. 2014, No. 2, pp. 28–34 (in Russian).