

## Содержание

### Введение

### Сущность антикризисного управления

### Факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия

### Методы преодоления финансового кризиса в организации

### Вывод

### Список использованной литературы

### Введение

Антикризисное управление - процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом.

Основными направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий, сокращение постоянных и переменных издержек, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

Актуальность темы исследования. Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях, кризисных ситуаций и неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство. Поэтому актуальность исследования антикризисного управления и регулирования актуально на сегодняшний день.

### Сущность антикризисного управления

### антикризисный финансовый реструктуризация долговой

Антикризисное управление - это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития.

Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих режимах.

То есть антикризисный менеджмент - это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Профессионализм управляющих проявляется не только в использовании всего комплекса известных инструментов менеджмента (в том числе

методов организации бизнес-процессов), но и в умении предвидеть развитие событий во внешней для предприятия среде.

Стратегия представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей на основе координации и распределения ресурсов компании. Она определяется ключевыми экономическими целями и в свою очередь определяет рыночную нишу, позволяет создать инфраструктуру, адаптировать предприятие к внешней среде и обеспечить внутреннюю координацию

В экономической литературе широко применяется классификация стратегий с точки зрения экономического роста. Группировка стратегий по данному критерию такова:

- 1) стратегия концентрированного роста предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;
- 2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур. При осуществлении этих двух стратегий изменяется положение предприятия внутри отрасли;
- 3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке с данным товаром в рамках данной отрасли;
- 4) стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

При анализе деятельности предприятия, оценке перспектив возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение данных четырех типов стратегий.

Кризис может также предоставить новые возможности развития организации. Выразится это, прежде всего, в общем ослаблении всех участников делового оборота (при макрокризисе), что отразится в ослаблении конкурентной борьбы, в необходимости срочного введения инноваций в деятельность компании, которые позволят перейти на новый качественный уровень деятельности организации, в возникновении в следствие кризиса принципиально новых направлений деятельности в существующей области и т.д.

Факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия

Факторы возникновения кризисов организации могут быть различными.

При этом очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления.

Симптомы кризиса проявляются как в показателях, так и в тенденциях их изменения. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективности, энерговооруженности, финансового состояния, текучесть персонала, трудовая дисциплина, удовлетворенность трудом, уровень конфликтности и т.п. могут характеризовать положение организации относительно наступления кризиса. Симптомы не всегда отражают причины кризиса. Причины нередко кроются глубже

внешнего проявления кризисных признаков. Тем не менее, симптомы позволяют установить причины. Оценивать кризис следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Причина кризиса - события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Факторы кризиса - события, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

В организации факторами кризиса могут являться низкая производительность труда, нарушение трудовой дисциплины, высокая текучесть кадров. Причиной могут быть недостатки системы мотивирования, отсутствие социальной защищенности, низкий уровень квалификации работников. Симптомы кризиса - появление первых признаков отрицательных тенденций в динамике показателей производительности труда, конфликты, ухудшение морально-психологического климата.

Кризис - объективное явление в социально-экономической системе, в основе функционирования и развития которой лежит управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять ею выражается в стремление снизить долю неуправляемых процессов. Во многих случаях именно человеческая природа кризиса в организации является его причиной и источником.

Вся деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии даже у отдельного человека, а тем более у социальной группы. Именно это лежит в основе всех кризисов в социально-экономической системе. По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Итак, текущая диагностика банкротства - есть совокупность методов обнаружения и оценки признаков, которые могут привести к кризисному состоянию предприятия. Основной целью является предупреждение негативных явлений в текущей деятельности предприятия. Наблюдение проводится на базе финансового и управленческого учета по стандартным алгоритмам экспресс-анализа.

Из взаимообусловленности фактора риска и прибыли формируется важнейшее финансовое понятие механизма возникновения банкротства. Эту формулировку можно получить, исходя из анализа баланса какого-либо гипотетического предприятия. Источниками его капитала (пассив баланса) являются средства акционеров (собственный капитал общества) и кредиты, а также иные формы финансовых обязательств предприятия (например, задолженность поставщикам), возникающие автоматически и не несущие процентных отчислений.

Акционеры и кредиторы рассчитывают на вознаграждение, соответствующее сложившимся рыночным условиям, процентным ставкам и дивидендам по облигациям, акциям, другим видам финансовых обязательств. Очевидно, что их расчеты могут оправдаться лишь в случае наличия прибыли от деятельности данного общества для осуществления ожидаемых платежей.

Средневзвешенные ожидаемые платежи в процентах к акционерному капиталу и являются “стоимостью капитала”. А так как ожидания акционерами вознаграждения обеспечиваются соответствующей фактической прибылью фирмы, прибылью использования его активов, то один из первых признаков банкротства и будет заключаться в падении прибыльности предприятия, в частности ниже стоимости его капитала.

Такое соотношение отражает то обстоятельство, что дивиденды, выплачиваемые предприятием, перестают отвечать сложившимся рыночным условиям, и вложение средств в данное предприятие становится неэффективным для инвестора. С падением стоимости акционерного капитала падает цена акции и увеличивается риск невозврата средств, так как изменяется отношение ожидаемых платежей к заемному капиталу. Кредиторы (владельцы облигаций, других документов, регистрирующих выдачу займа) получают фиксируемые суммы, определенные кредитными договорами, но относительная выгодность их вложений в данную фирму уменьшается.

В связи с относительным падением прибыльности предприятия и возможными трудностями в оплате расходов возникает дефицит наличных средств. Этот дефицит усугубляется, если кредиторы сочтут слишком опасным возобновлять кредитование даже при повышенном проценте, так как с уменьшением стоимости собственного капитала предприятия риск невозврата средств увеличивается. Поэтому весьма проблематичным становится возможность пролонгации кредитных договоров и их реструктуризация, и предприятию придется выплатить не только проценты, но и сумму основного долга.

Тогда может возникнуть кризис ликвидности, и предприятие войдет в состояние “технической неплатежеспособности”. Уже на этой ступени возможно обращение кредиторов в суд с целью признания факта банкротства.

Снижение прибыльности предприятия означает и снижение его цены. Цена предприятия - это приведенные к настоящему времени потоки выплат кредиторам и акционерам. Цена может упасть ниже суммы обязательств кредиторам. Это означает, что акционерный капитал исчезает, значит, наступает полное банкротство - банкротство акционеров. Правда, здесь возможны некоторые уточнения. В связи с падением прибыльности и соответствующим падением цены предприятия последняя может упасть ниже ликвидационной стоимости активов. Тогда именно ликвидационная стоимость активов и будет рассматриваться в качестве цены предприятия, т.е. ликвидация предприятия становится выгоднее его эксплуатации, и если ликвидационная стоимость предприятия меньше цены обязательств, то акционеры лишаются своего капитала, вложенного в это предприятие.

Методы преодоления финансового кризиса в организации

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические

решения, возрастает в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации компании. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

В российских компаниях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления, проведению реструктуризации кредиторской задолженности. Хотя предприятия, имеющие значительную кредиторскую задолженность, не всегда могут выйти из "долговой ямы".

Управление организацией в условиях финансового кризиса -- это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой -- на рост объема продаж и получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приемов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приемам относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество, ценовая политика и т. д.

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, т. к. финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло "удержаться на плаву", а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат является необходимым шагом в той ситуации, когда организация испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям -- во-первых: продажа и сдача в аренду активов компании; во-вторых: оптимизация продаж; в-третьих: изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. Любые активы, находящиеся в собственности компании, -- здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т. ч. и других предприятий, векселя банков -- могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам (залоговые требования). Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.

Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты.

С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, организация должна отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов. Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. Счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Реструктуризация задолженности -- это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Алгоритм разработки плана реструктуризации долговых обязательств

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности: выделение основных групп задолженности; проверка правильности отражения задолженности по счетам, фактурам и платежным требованиям; определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.
2. Определение приоритетных направлений реструктуризации: выделение задолженности, имеющей наибольшую долю в суммарной величине обязательств; выделение ряда приоритетных статей задолженности -- перед кредитным учреждением, фондами, фискальной системой, контрагентами; представление этих данных в форме таблицы с указанием названий организаций-кредиторов, сумм задолженности, величины издержек, их доли в общем объеме обязательств.
3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств: построение подекадного графика поступлений денежных средств на основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности; построение подекадного графика оттока денежных средств на основе планов закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности; формирование чистого денежного потока; поиск источников дополнительного финансирования в случае получения отрицательного накопленного сальдо -- это проведение ассортиментных сдвигов, оптимизация производственной программы на следующий период, привлечение краткосрочных займов.
4. Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с

неизменными условиями -- задолженности, которая может быть погашена только в соответствии с предлагаемыми кредиторами условиями.

5. Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями, т. е. условиями погашения задолженности, которые могут быть изменены и на это согласны кредиторы. Этот этап включает: корректировку предлагаемых вариантов и составление графика погашения задолженности; оценку текущей стоимости денежного потока, направляемого на погашение долговых обязательств.

6. Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы -- это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Оставшиеся кредиторы не должны игнорироваться, т. к. некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Методы реструктуризации задолженности

1. Отступное -- это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации -- предприятия с большим количеством основных средств. Их вряд ли можно будет продать по приемлемой цене.

Одним из видов отступного является обмен пакета акций, находящегося на балансе предприятия, на уступки кредитора. Соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение финансового состояния предприятия.

2. Двусторонний взаимозачет задолженностей может быть осуществлен, если предприятия имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления другой стороны официальным письмом, с последующим заключением соглашения, в котором обе стороны подтверждают правильность зачтенной суммы.

Разновидностью взаимозачета является многосторонний взаимозачет, который осуществляется между рядом предприятий, имеющих требования друг к другу. Например, это могут быть предприятия, работающие в смежных отраслях промышленности. Образуется своеобразная цепочка дебиторов -- кредиторов,



которую часто сложно выявить в полном объеме.

3. Покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом может быть успешно реализована, если предприятие-должник располагает свободными средствами для этой процедуры. Сначала предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет.

4. Обеспечение долга -- это метод реструктуризации, который предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в требования, обеспеченные залогом. Кредиторы, обладающие залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства организации-должника. Предприятие-должник, которое использует этот метод, должно иметь недвижимое имущество, которое еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

Требования можно обеспечить также гарантией или поручительством третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

5. Оплата долга банковскими векселями -- это метод реструктуризации, при использовании которого многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным -- банком. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного залогом, кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

В данной сделке кредиторы взамен сомнительных долгов получают вполне определенные требования к банку. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и гарантию погашения этого кредита в форме обеспечения залогом имущества предприятия-должника. Для реализации этого метода предприятию-должнику необходима поддержка стабильного банка и активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

6. Конверсия задолженности в ценные бумаги: облигации, векселя и акции подразумевает выпуск долговых обязательств в целях реструктуризации долга. Одним из способов повышения вероятности погашения задолженности является обеспечение выпускаемых под нее облигаций залогом, причем размер облигационного займа ограничен законом. В случае нарушения договора о реструктуризации задолженности происходит реализация ценных бумаг на рынке, а денежные средства, полученные от реализации, направляются для покрытия задолженности.

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной.

Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только "латать дыры", но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) предприятия.

Реструктуризация предприятия -- это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля предприятия. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

Реорганизация предприятия -- это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента. Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

#### Вывод

Антикризисное управление имеет два аспекта: недопущение кризиса, а также эффективное его преодоление. Современный менеджер должен быть постоянно готов к кризисным ситуациям и иметь план по их преодолению. Природа кризиса и причина его возникновения может быть довольно разнообразной, но непосредственная вина в его наступлении всегда ложится на менеджеров.

Существует большое количество методов оценки финансового состояния организации, которые могут дать представление о ее слабых местах и даже оценить вероятность ее банкротства. Методы горизонтального и вертикального анализов позволяют судить о структуре и динамике основных показателей баланса предприятия, метод коэффициентов непосредственно указывает на проблемные места, многофакторные модели оценивают финансовое состояние компании в целом, а сравнительный анализ позволяет учесть показатели работы других предприятий рынка.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления организации, обеспечивающего ее выход из кризисного состояния.

Список использованной литературы

Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А.

Александрова. -- М.: Изд-во БЕК, 2010. - 544 с.

Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие/К.В. Балдин. -- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. -- 316 с.

Жарковская Е.П. Антикризисное управление /Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский.- М.: Омега - Л,2011.- 358 с.

Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. -- 680 с.