

## ОБЗОР И УТОЧНЕНИЕ ПОНЯТИЯ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАКРОЭКОНОМИКОЙ»

Дмитрий Викторович МАНУШИН

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента, Институт экономики, управления и права, Казань, Российская Федерация  
predmet22@mail.ru

### История статьи:

Принята 22.06.2015  
Принята в доработанном виде  
02.07.2015  
Одобрена 13.07.2015

УДК 338.24

**Ключевые слова:** антикризисное управление, макроэкономическая система, мера

### Аннотация

**Предмет.** В связи с повышением значимости антикризисного управления макроэкономикой важным становится уточнение терминологии в этой сфере деятельности.

**Цели.** Оценка и уточнение мнения ученых, изучающих понятия «антикризисное управление», «антикризисные меры», «макроэкономическая система» и «антикризисное управление макроэкономикой», а также доказательство важности уточнения этих понятий.

**Методология.** Использовались методы аналогии, сравнения, обобщения, анализа и синтеза. Методом аналогии свойства изученного понятия «антикризисное управление» перенесены на термин «антикризисное управление макроэкономикой». Методом сравнения итоговое определение сравнено со схожими понятиями. Методами обобщения и анализа исследованы мнения других авторов. Итоговое понятие составлено на основе синтеза уточненных терминов «антикризисное управление» и «макроэкономическая система».

**Результаты.** Все поставленные цели достигнуты. В итоге сформулировано несколько элементов научной новизны. Во-первых, в антикризисном управлении соответствующие меры помимо их реализации предлагается формировать, систематизировать и совершенствовать. Во-вторых, дано разграничение антикризисных и неантикризисных мер, основанное на степени значимости их влияния на результаты деятельности изучаемого объекта. В-третьих, доказано, что антикризисное управление и входящие в него меры должны базироваться на соответствующей теоретической, методологической и нормативно-правовой базах, а не на их разрозненных элементах. В-четвертых, уточнена макроэкономическая система путем учета основных элементов институциональной экономики. В-пятых, показан переход от аспектов производства, обмена, распределения и потребления материальных благ к взгляду с позиций общественного уклада, преобладающего в стране (сельскохозяйственный, экспортно-сырьевой, индустриальный или информационный). При этом все виды общественного строя перечислены в порядке возрастания их значимости для руководства всех мировых держав, т.е. преобладающим в стране должен быть информационный строй. В-шестых, разграничены типичные и нетипичные свойства системы.

**Выводы.** У субъектов, использующих изученные определения, должно сложиться о них единое представление, полностью соответствующее современной действительности. Полученные результаты доказывают необходимость пересмотра сути антикризисного управления макроэкономикой.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

В настоящее время во многих странах проводится антикризисное управление. При этом на официальном уровне давно признано, что его объектом может быть не только микро-, но и макроэкономика. Однако обзор источников литературы в изучаемой области выявил, что макроэкономика упоминается авторами как одно из направлений антикризисного управления, но его специфика практически не исследуется.

Все это обуславливает важность поднятой темы, так как ее раскрытие позволит лучше понять суть изучаемого понятия, лежащего в основе макроэкономических действий по

ликвидации проблем, вызванных кризисом, и, уточнив его, скорректировать фокус современного антикризисного управления макроэкономикой. Кроме того, уточнение позволит не допускать ошибок при толковании и сформировать единое представление об управлении у всех пользующихся им субъектов.

Обзор точек зрения ученых о понятии «антикризисное управление» позволил выделить три группы мнений.

*Первая группа* исследователей рассматривает антикризисное управление как категорию микроэкономическую, т.е. применимую

исключительно на уровне организаций. Об этом прямо говорят С.Г. Беляев, В.И. Кошкин<sup>1</sup> и Г.А. Александров<sup>2</sup>.

Другие авторы, не делая ссылки на микроэкономику, дают определение антикризисному управлению, осуществляемому только в организациях, т.е. негласно поддерживают это мнение. К таким исследователям относятся Э.А. Уткин<sup>3</sup>, В.Н. Казаков и Г.К. Таль<sup>4</sup>, А.Б. Крутик и А.И. Муравьев<sup>5</sup>, Г.М. Курошева<sup>6</sup>, В.А. Барин<sup>7</sup>, В.Ф. Байнев<sup>8</sup>, Р.А. Попов<sup>9</sup>, Г.Б. Юн<sup>10</sup>, О.Ю. Бирюкова и Л.А. Бочкова<sup>11</sup>, С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская<sup>12</sup>, В.В. Жариков, И.А. Жариков, А.И. Евсейчев<sup>13</sup>, И.А. Марчева<sup>14</sup>, Д.К. Санакоева, Э.Р. Мисхожев [1, с. 203–204] и др.

Мнения представителей первой группы не будут изучаться в работе, поскольку объектом их исследований является макроэкономика.

*Вторую группу* составляют позиции зарубежных авторов, работы которых обобщил В.Г. Никитенко [2]. Их особенностью является как предварительная ориентация на микроуровень, так и высокая степень универсальности, позволяющая применять их наработки и в макроэкономике.

На Западе, отмечает В.Г. Никитенко, антикризисное управление обычно понимают как один из аспектов

public relations (связей с общественностью), который со временем отделился от них. В связи с этим зарубежные ученые в антикризисном управлении часто акцент делают на его коммуникативном аспекте.

Так, М. Симур полагает, что коммуникации являются основной функцией антикризисного управления. В то же время М. Стивенс отмечает, что антикризисное управление лежит скорее в области отношений, а не реальных процедур. Б. Паттерсон под антикризисным управлением понимает программу действий, которые должны быть предприняты немедленно при наступлении негативной ситуации. Согласно Д. Эспери и Н. Вудхаузу, антикризисное управление означает принятие жестких решений под давлением. Антикризисная программа, отмечает С. Уилсон, состоит из двух основных компонентов: плана и команды.

Общепризнанным является мнение о том, что реализовывать антикризисную программу должна антикризисная команда (специализированная организация, временный коллектив или структурное подразделение). Описывая требования, предъявляемые к такой команде, К. Чени отмечает, что она должна быть достаточно малой, чтобы быстро принимать решения, но достаточно большой, чтобы включать ключевых специалистов [2, с. 178–180].

Многие из этих аспектов нашли свое отражение и развитие в работах отечественных ученых. Так, И.П. Булеев и А.В. Тельнова, А.Н. Ряховская и С.Е. Кован полагают, что в основе антикризисного управления лежит антикризисная программа [3, с. 63; 4, с. 104; 5, с. 71], Г.Е. Гамзаева отмечает как экстремальные условия, в которых реализуется антикризисное управление, так и необходимость срочных и рискованных решений в этот период [6, с. 113]. Основной акцент в антикризисном управлении Е.А. Рейнгольд предлагает делать на консалтинге [7, с. 22], а В.А. Хайретдинов делает упор на срочность реагирования на кризисные явления [8, с. 83].

Оценивая эти мнения, следует согласиться, что антикризисное управление, как и любое управление, основано на взаимодействии людей. Однако оно шире, чем коммуникация, так как ряд действий можно осуществить без каких-либо коммуникаций. Антикризисную программу должна реализовывать не только антикризисная команда, но и все субъекты, как-либо связанные с антикризисными мерами. При этом оперативное реагирование в период кризиса действительно необходимо.

<sup>1</sup> Теория и практика антикризисного управления / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 469 с.

<sup>2</sup> Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / отв. ред. Г.А. Александров. М.: БЕК, 2002. С. 14.

<sup>3</sup> Уткин Э.А. Риск-менеджмент. М.: Экмос, 1998. С. 79, 80.

<sup>4</sup> Антикризисное управление предприятиями и банками / Г.К. Таль, Г.Б. Юн. М.: Дело, 2001. С. 60.

<sup>5</sup> Крутик А.Б., Муравьев И.А. Антикризисный менеджмент. СПб.: Питер, 2001. С. 24.

<sup>6</sup> Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием. СПб.: Речь, 2002. С. 14–17.

<sup>7</sup> Барин В.А. Антикризисное управление. М.: ФБК-Пресс, 2002. С. 31.

<sup>8</sup> Байнев В.Ф. Антикризисное управление. Минск: БГУ, 2002. С. 132.

<sup>9</sup> Попов Р.А. Антикризисное управление. М.: Высшая школа, 2003. С. 16.

<sup>10</sup> Юн Г.Б. Методология антикризисного управления. М.: Дело, 2004. С. 74.

<sup>11</sup> Бирюкова О.Ю., Бочкова Л.А. Приемы антикризисного менеджмента. М.: Дашков и К, 2008. С. 7–8.

<sup>12</sup> Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. М.: КноРус, 2009. С. 22.

<sup>13</sup> Жариков В.В., Жариков И.А., Евсейчев А.И. Антикризисное управление предприятием. Тамбов: ТГТУ, 2009. С. 11.

<sup>14</sup> Марчева И.А. Антикризисное управление. Нижний Новгород: ННГУ, 2012. С. 11.

К третьей группе отнесены мнения ученых, исследующих антикризисное управление, применимое ко всем уровням экономики. Одни исследователи прямо говорят об этом (В.А. Фролкин, Е.В. Минаева и О.В. Юткина, В.А. Акулич и В.В. Валетко, Ю. Полякова, О.Н. Демчук и Т.А. Ефремова, А.М. Гончаров), а другие в своих определениях не упоминают объекта антикризисного управления, по-видимому, предполагая то же самое. К таковым относятся Э.М. Коротков, Д.В. Петухов, Н.В. Каймакова, О.Г. Кузьмин, Р.А. Шмаков, И.Ю. Евграфова и Е.О. Красникова, А.Л. Лазаренко, О.А. Ларионова, Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова и Л.С. Верещагина, Д. Морозов, Е.А. Файншмидт и Т.В. Юрьева, З.А. Авдошина, Э.Г. Мирмович и Л.Б. Жарёнов, В.В. Кукушкина, С.Е. Кован, П.В. Ушанов, Е.В. Белоус и Г.П. Петропавлова, В.В. Погодина, А.А. Бжассо и Т.А. Мартынова.

Все определения из третьей группы сгруппируем по дате их публикации, чтобы получить представление о процессе формирования этого понятия с 2000 по 2014 г.

В своем исследовании В.А. Фролкин высказывает мнение, что антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер, направленных на диагностику, профилактику и устранение кризисных явлений в экономике на всех ее уровнях – микро-, мезо-, макро- и мировом.

Другие ученые (Э.М. Коротков<sup>15</sup>, О.А. Ларионова<sup>16</sup>, Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова и Л.С. Верещагина<sup>17</sup>, Е.В. Минаева и О.В. Юткина<sup>18</sup>, Н.В. Каймакова<sup>19</sup>, Д.В. Петухов<sup>20</sup>, С.Е. Кован [9, с. 82], А.А. Бжассо и Мартынова Т.А. [10, с. 7], С.Д. Резник, М.В. Черниковская и И.С. Чевизов [11, с. 63]) рассматривают антикризисное управление как управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий и использование факторов кризиса для последующего развития. Из-за широкой распространенности этой точки зрения О.Н. Ефимов

<sup>15</sup> Антикризисное управление / под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 126.

<sup>16</sup> Ларионова О.А. Основы антикризисного управления. М.: Нефть и газ, 2007. С. 56.

<sup>17</sup> Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. Антикризисное управление. М.: Эксмо, 2008. С. 24.

<sup>18</sup> Минаева Е.В., Юткина О.В. Антикризисное управление. М.: МГУТУ, 2008. 54 с.

<sup>19</sup> Каймакова Н.В. Антикризисное управление. Ульяновск: УлГТУ, 2009. С. 58.

<sup>20</sup> Петухов Д.В. Антикризисное управление. М.: МИЭМП, 2010. С. 84.

и И.В. Мирошниченко даже предлагают выделять поддерживающих ее авторов в отдельную группу [12, с. 33–34].

По мнению О.Г. Кузьмина, суть антикризисного управления выражается в том, что кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать; к ним можно и необходимо готовиться; их можно смягчать; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства; кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми; управление выходом из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Антикризисное управление, полагает З.А. Авдошина, это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса [13].

Как отмечает Р.А. Шмаков, антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур, в которой присутствуют предвидение опасности кризиса, реализация антикризисной программы и меры по снижению отрицательных последствий кризиса.

В.В. Погодина считает, что антикризисное управление – это совокупность мер, осуществляемых органами государственного управления и хозяйствующими субъектами, по предотвращению или преодолению кризисных явлений в экономических системах.

Как считает А.Л. Лазаренко, антикризисное управление должно быть приспособлено прежде всего к решению принципиально новых проблем и выработке новых управленческих решений по предотвращению, смягчению или ликвидации в сжатые сроки кризисных явлений и ситуаций в большей степени, чем управление, используемое в обычном режиме хозяйствования [14].

По мнению Э.Г. Мирмович и Л.Б. Жарёнова, антикризисное управление надо трактовать как управление в ситуациях, которые трудно оценить однозначно или последствия которых трудно предвидеть. Оно предполагает большую гибкость и адаптивность к стремительно изменяющейся обстановке [15, с. 89].

В своих исследованиях А.М. Гончаров отмечает, что антикризисное управление – это комплекс управленческих мер стратегического и тактического характера по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений

и их причин на всех уровнях экономики; главной целью при этом является нейтрализация наиболее опасных ситуаций, приводящих к кризисному состоянию.

Другие авторы под антикризисным управлением понимают:

- комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных спадов, разработки стратегии антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по их предупреждению и преодолению, ликвидации их социально-экономических последствий и недопущению кризисов в перспективе<sup>21</sup> [16, с. 16];
- системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису<sup>22</sup>;
- целостную систему, направленную на адаптацию объекта управления к любым переменам, которые связаны с изменениями как его собственных элементов, так и внешней системы (мировой экономики). При этом целью антикризисного управления является не сохранение объекта управления в неизменном виде, а его развитие, в том числе и под воздействием внешних факторов [17, с. 69];
- воздействие управляющего субъекта на объект с помощью определенных методов для устранения кризиса. Объектом антикризисного управления могут быть мировое сообщество, государство или группа стран, регион, муниципалитет, отрасль, организация, причем именно коммерческая фирма чаще всего является предметом изучения теоретиков и практиков управления. Субъектом антикризисного управления являются органы власти или управляющие организации. Предметом воздействия антикризисного управления являются факторы кризиса, т.е. все проявления обострения противоречий, вызывающих опасность наступления кризиса [18];
- управление, направленное на предотвращение или приостановление опасности кризиса, включающее в себя анализ состояния и выявление мер, направленных на снижение уровня кризиса и его невозникновение в дальнейшем<sup>23</sup>;

- процесс применения различных мероприятий и решений, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, а также создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом<sup>24</sup>;
- систему управления, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством использования потенциала современных технологий, разработки и реализации специальных программ, совершенствования систем взаимодействия и функционирования объектов и субъектов, позволяющая повысить оперативность реагирования, эффективность применения сил и средств и уменьшений ущерба [19];
- преодоление с помощью каких-либо методов уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте [20, с. 4];
- многоплановый процесс, включающий комплекс мер по своевременной идентификации признаков потенциальных кризисов, их преодолению, в том числе разработку антикризисной стратегии, и устранению негативных последствий кризисных ситуаций [21, с. 79];
- комплекс мер, реализующихся в зависимости от состояния объекта управления, внешней обстановки, имеющихся ресурсов и возможностей и множества других обстоятельств [22, с. 25].

Обобщая мнения ученых, следует выделить два основных положения.

*Первое:* антикризисное управление – это комплекс антикризисных мер, направленных на реализацию разных целей или этапов, внедряемых в тех или иных условиях. Сторонники этой позиции: В.А. Фролкин, З.А. Авдошина, Р.А. Шмаков, В.В. Погодина, А.М. Гончаров, Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева, Ю. Полякова, В.А. Акулич, В.В. Валетко, В.В. Кукушкина, Е.В. Белоус, Г.П. Петропавлова, С.Е. Кован. Ориентируясь на дату публикации их работ, можно заключить, что основоположником этого подхода является В.А. Фролкин.

*Второе:* антикризисное управление – это управление в области преодоления кризиса с перечисленными целями, направлениями, этапами или особенностями. Этого мнения придерживаются Э.М. Коротков,

<sup>21</sup> Юрьева Т.В. Теория антикризисного управления. М.: ЕАОИ, 2009. С. 3.

<sup>22</sup> Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Антикризисное управление. М.: Финта, МПСИ, 2009. С. 9.

<sup>23</sup> Евграфова И.Ю., Красникова Е.О. Антикризисное управление. М.: Окей книга, 2010. С. 5.

<sup>24</sup> Акулич В.А., Валетко В.В. Антикризисный менеджмент. Минск: БГТУ, 2011. С. 27.



Е.В. Минаева, О.В. Юткина, Д.В. Петухов, Н.В. Каймакова, Е.А. Бабушкина, О.Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина, О.А. Ларионова, С.Е. Кован, О.Г. Кузьмин, А.Л. Лазаренко, Э.Г. Мирмович, Л.Б. Жарёнов, О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова, П.В. Ушанов, И.Ю. Евграфова, Е.О. Красникова, Д. Морозов. Основоположником этой позиции следует признать Э.М. Короткова.

По мнению автора, обоим позициям присущи определенные недостатки. Дело в том, что антикризисные меры – это лишь результат антикризисного управления. При этом цели, направления, принципы, этапы и особенности, входящие в состав этого понятия, по отдельности не могут рассматриваться как его основополагающие элементы.

Кроме того, перечисленные цели, этапы и особенности раскрыты не в полном объеме. Чтобы в этом убедиться, достаточно изучить работы, посвященные только этим теоретическим аспектам [23, 24].

Основным недостатком второго подхода является наличие в нем тавтологии. По сути дела, выражение «управление в области преодоления кризиса» всего лишь иначе излагает словосочетание «антикризисное управление».

Очевидно, что антикризисное управление базируется на соответствующей теоретической и методологической основе. Так, выработка, обоснование, систематизация, уточнение, реализация, оценка, контроль, коррекция и частичная отмена антикризисных мер происходят с учетом соответствующих целей, принципов, функций, этапов, особенностей и иных теоретических аспектов антикризисного управления. Все способы и приемы, используемые при этом, входят в состав методологии антикризисного управления.

В результате сформулировано предварительное определение этого понятия. Так, антикризисное управление предполагает формирование, систематизацию, реализацию и совершенствование совокупности антикризисных мер, применяющихся на основе соответствующей теоретической и методологической базы.

Новизной этого определения являются частичное объединение, уточнение и дополнение обеих изученных позиций. Уточнено то, что в рамках антикризисного управления антикризисные меры помимо их реализации должны формироваться, систематизироваться и совершенствоваться, в

то время как предыдущий подход предполагал только их реализацию в рамках антикризисного управления.

Дополнение произошло в результате замены разрозненных целей, этапов, методов и особенностей на все аспекты антикризисного управления, изложенные в соответствующей теоретической и методологической базе.

Понятно, что этот подход требует дополнительных исследований для раскрытия указанных аспектов. Некоторые из них уже опубликованы автором<sup>25</sup> [23, 24]. Хотя этот подход гораздо сложнее реализовать, он лучше простого наличия ряда разрозненных элементов в этом понятии.

Кроме того, изучены определения, наиболее близкие к понятию «антикризисное управление макроэкономикой». Все эти термины сгруппируем по дате их публикации, чтобы получить представление о процессе формирования этого понятия с 2004 по 2011 г.

Антикризисное регулирование экономики, полагает В.Н. Архангельский, – это всесторонне обоснованная система мер государственного управления по смягчению или устранению отрицательных последствий объективно существующих в условиях циклического развития народного хозяйства, периодических экономических спадов (кризисов)<sup>26</sup>.

В своем исследовании В.В. Погодина подчеркивает, что антикризисное управление на макроуровне – это государственное регулирование экономических процессов, способствующее динамичному, устойчивому и бескризисному функционированию как экономики в целом, так и каждого предприятия в отдельности.

Антикризисное регулирование предполагает проведение с помощью организационно-экономических и нормативно-правовых механизмов соответствующей экономической политики и осуществление административного, методического, информационного и кадрового обслуживания арбитражных процессов. В результате

<sup>25</sup> Манушин Д.В. Определение этапов антикризисного управления в России на макроэкономическом уровне // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 20. С. 13–23; Манушин Д.В. Современные виды государственного антикризисного управления макроэкономикой // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 40. С. 14–26.

<sup>26</sup> Экономический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / Под общ. ред. В.И. Кушлина, В.П. Чичканова. М.: РАГС, 2004. С. 24.

В.В. Погодина отождествляет понятия «управление» и «регулирование».

В свою очередь В.И. Корниенко полагает, что антикризисное государственное управление связано с непосредственным влиянием субъекта управления на его объект (в рамках управления госсобственностью), антикризисное же регулирование экономики – это косвенное воздействие государства на товаропроизводителей (на основе нормативно-правовых актов) [25, с. 32]. По мнению автора, регулирование является одним из элементов государственного антикризисного управления.

Антикризисное управление Е.А. Татарников определяет в широком смысле как систему управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики (микро-, мезо-, макро-, мировом уровнях). Другими словами, это системное управление тем или иным объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики под углом зрения противодействия кризису<sup>27</sup>.

Такая позиция во многом схожа с мнением В.А. Фролкина (2000) о сути антикризисного управления. Впоследствии Е.А. Татарникова (2005) почти дословно цитирует А.М. Гончаров (2008), тоже раскрывая понятие «антикризисное управление».

Оценка этих мнений позволяет заключить, что они имеют те же недостатки, что и изученные определения антикризисного управления и отличаются от них добавлением слов «государственный» или «макроэкономика», а не аспектов, характеризующих эти понятия.

Особенностью позиции В.В. Погодиной является предположение, что антикризисное регулирование базируется на нормативно-правовых актах, раскрывающих процессы арбитражного управления. С ее мнением нельзя согласиться в полной мере, так как антикризисное управление шире арбитражного управления.

Основными нормативно-правовыми актами антикризисного управления являются Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», программы антикризисных мер Правительства РФ на 2008–2010 гг., стратегии развития, действующие в разных областях деятельности. Сюда же В.И. Корниенко

включает Налоговый кодекс РФ, Арбитражный процессуальный кодекс РФ и другие документы [25, с. 32–33].

Тем не менее следует признать, что антикризисное управление базируется в том числе и на нормативно-правовой основе. В результате изученный материал не позволяет сформулировать понятие «антикризисное управление макроэкономикой», но дает возможность уточнить его суть.

Таким образом, антикризисное управление предварительно можно трактовать как формирование, систематизацию, реализацию и совершенствование совокупности антикризисных мер, действующих на основе соответствующей теоретической, методологической и нормативно-правовой базы.

В отдельную подгруппу понятий, схожих с термином «антикризисное управление», на макроуровне отнесем определения, раскрывающие антикризисное управление регионом или муниципалитетом. Это сделано для того, чтобы впоследствии, поменяв аспекты, характеризующие понятия «регион» или «муниципальное образование», на элементы, поясняющие приставку «макро», с новой стороны взглянуть на суть антикризисного управления на макроуровне. Все изученные в этой подгруппе определения изложены в хронологическом порядке.

Антикризисное управление на государственном и региональном уровнях, полагают Л.П. Курочкина, Е.Н. Туманова и П.М. Турдиматова, – это управление, охватывающее гораздо более широкие аспекты, чем установлено программами антикризисных мер, в том числе и связанные с созданием условий, обеспечивающих сохранение вектора развития социально-экономических систем макро- и мезоуровней<sup>28</sup>.

В общем виде антикризисное управление муниципальным образованием А.В. Демин и В.С. Морозов определяют как один из видов деятельности органов местного самоуправления, обеспечивающий сохранение определенной структуры местной экономики, ее устойчивое развитие и сглаживание негативных последствий кризисов различной природы. В узком

<sup>27</sup> Татарников Е.А. Антикризисное управление. М.: РИОР, 2005. С. 5.

<sup>28</sup> Курочкина Л.П., Туманова Е.Н. Антикризисное управление в системе управления развитием региона // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Сер. Гуманитарные науки. 2012. № 3. С. 212. Турдиматова П.М. О механизме антикризисного управления экономикой региона // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия гуманитарных наук. 2014. № 1. С. 193.

смысле ученые рассматривают антикризисное управление как комплекс мер по восстановлению платежеспособности муниципального образования и удовлетворению требований кредиторов [26, с. 67].

Антикризисное управление экономической системой региона, отмечает А.Н. Ряховская, призвано обеспечить согласование интересов основных субъектов, формирование оптимальной комбинации имеющихся ресурсов и их эффективное использование, а также извлечение синергетического эффекта в процессе ее взаимодействия с другими уровнями организации социально-экономических отношений – макро- и микроуровнями [27, с. 31].

В то же время А. Узакбаева и А. Абдимомынова предлагают региональное антикризисное управление рассматривать двояко:

- с позиции реактивного регионального антикризисного управления – как процесс планирования и внедрения ограниченного перечня антикризисных мер локального характера для восстановления докризисного социально-экономического состояния региона;
- с позиции антиципативного регионального антикризисного управления, направленного на долгосрочные цели регионального антикризисного управления, охватывающие все сферы жизнедеятельности региона и увязанные с его стратегией развития [28, с. 506].

Оценка изученных позиций выявила ряд преимуществ и недостатков в этих определениях. К изъянам следует отнести отсутствие разграничения антикризисного управления с общих и узких позиций (А.В. Демин и В.С. Морозов), а также антиципативного регионального антикризисного управления (А. Узакбаева и А. Абдимомынова) с мерами, реализуемыми в рамках обычного управления – не антикризисного.

Все остальные исследованные позиции слишком узкие и не полностью раскрывают суть антикризисного управления. Преимуществом изученных работ является то, что Л.П. Курочкина и Е.Н. Туманова обозначили важность учета условий реализации антикризисных мер, а А.Н. Ряховская сделала акцент на необходимости систематизации антикризисных действий.

Для более полного понимания сути антикризисного управления изучим входящее в его состав словосочетание «антикризисные меры», изложенное в порядке хронологии:

- антикризисные меры – не просто ситуативное реагирование на внешние трудности, но дополнительный стимул для продолжения системных реформ, которые, безусловно, включают в себя и политический, и экономический контекст (А. Власов)<sup>29</sup>;
- антикризисные мероприятия – это план действий (Л. Полежаев)<sup>30</sup>;
- антикризисные меры – это действия правительства во время или после кризиса, направленные на ослабление воздействия возникших трудностей или выведение общества из кризисного состояния (С.А. Толстогузов);
- антикризисные меры – это управление, которое может предвидеть опасность кризиса, анализ, меры по предотвращению последствий кризиса, а также дальнейшем использовании этих данных (А.Б. Имшаев)<sup>31</sup>.

В Методике оценки качества городской среды проживания отмечено, что антикризисные меры – это меры локального заливания пожара деньгами Резервного фонда и Фонда национального благосостояния, сформированные из прибыли от продажи нефти<sup>32</sup>.

На сайте Алтайского края отмечено, что антикризисные мероприятия – это комплекс мер, позволяющих минимизировать последствия финансово-экономического кризиса<sup>33</sup>.

При анализе приведенных определений можно сделать вывод, что они не раскрывают сути антикризисных мер. Слишком широкое определение дает А.Б. Имшаев, так как эти меры являются частью управления, а не наоборот. На сайте Алтайского края изложена цель антикризисных мер, но не их суть, а А. Власов характеризует их особенности, а не их сущность. С.А. Толстогузов не учитывает антикризисной деятельности неправительственных организаций и не включает ее в состав антикризисных

<sup>29</sup> Назарбаев Н. Ключи от кризиса. URL <http://www.rg.ru/2009/02/02/autoritetno.html>.

<sup>30</sup> Полежаев Л. Модернизация экономики как здоровая реакция на кризис // Советник Президента: информационно-аналитическое издание. № 80. 2010. URL: [http://www.sovetnikprezidenta.ru/80/1\\_krizis.html](http://www.sovetnikprezidenta.ru/80/1_krizis.html).

<sup>31</sup> Имшаев А.Б. Эффективность антикризисных мер. URL: [http://www.rusnauka.com/5\\_SWMN\\_2012/Economics/16\\_100901.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/16_100901.doc.htm).

<sup>32</sup> Методика оценки качества городской среды проживания: утв. приказом Министерства регионального развития РФ от 09.09.2013 № 371.

<sup>33</sup> Официальный сайт Алтайского края. URL: <http://www.altairregion22.ru/territory/am>.



мер до момента кризиса, а Л. Полежаев дает излишне краткое и неполное определение.

Представители Минрегионразвития России изложили процесс реализации антикризисных мер в стране, но не раскрыли их сути. При этом все авторы под антикризисными мерами понимают действия, реализуемые в период явного кризиса. Эта позиция не соответствует реальной ситуации в экономике.

Например, если в периоды скрытого и явного кризиса реализовывались одинаковые меры по повышению мотивации сотрудников (например, премирование), то неужели следует признать это действие в первом случае повышением качества управления, а во втором – антикризисной мерой?

Критерием, позволяющим отнести ту или иную меру к антикризисным или обычным мерам, должен стать существенный уровень их влияния на результаты деятельности изучаемого объекта. Если же существенное улучшение в экономике произошло не в период явного кризиса, то можно заключить, что объект исследования находился под воздействием скрытого кризиса, т.е. действия, значительно повысившие качество работы, все равно были антикризисными.

В то же время меры, реализуемые в период явного кризиса, но не позволяющие добиться серьезного улучшения ситуации, нельзя назвать антикризисными. По своей сути они направлены не на выведение объекта из состояния кризиса, а на обычное поддержание его жизнедеятельности, пусть даже и в период явного кризиса.

Предложенная точка зрения более точно раскрывает изучаемую проблему. Понятно, что в реальности большинство субъектов начинают реализовывать серьезные меры по повышению качества своей работы именно в период явного кризиса. Очевидно, что эти действия обычно дают более существенный результат, чем меры, реализуемые в период скрытого кризиса.

Тем не менее не все меры, реализуемые в период явного кризиса, серьезно улучшают результаты деятельности в экономике<sup>34</sup>. Такие меры автор предлагает не относить к антикризисным. Кроме того, иногда обычные меры, реализуемые в период

<sup>34</sup> Например, в 2008 г. Правительство РФ передало банкам значительные финансовые средства для последующего кредитования реального бизнеса. Практически все эти деньги были использованы банками для игры на курсе валюты, что серьезно ослабило российский рубль и заставило Банк России продать большой объем золотовалютных резервов для повышения стоимости рубля и стабилизации его курса.

скрытого кризиса, неожиданно дают существенные результаты. Эти действия автор предлагает считать антикризисными, так как они решили важную для изучаемого объекта проблему, пусть и не заметную при поверхностном изучении.

В результате под антикризисными мерами предлагается подразумевать *совокупность действий по преодолению кризиса, позволяющих существенно улучшить текущую ситуацию*.

Новизной этого понятия является разграничение антикризисных и неантикризисных мер. Критерием антикризисных мер признана существенность их влияния на результаты деятельности изучаемого объекта.

В результате введения этого термина в понятие «антикризисное управление» получено его окончательное определение<sup>35</sup>.

**Антикризисное управление** – это формирование, систематизация, реализация и совершенствование совокупности действий людей в области преодоления кризиса, позволяющих добиться существенного улучшения ситуации на основе соответствующей теоретической, методологической и нормативно-правовой базы.

Для формирования понятия «антикризисное управление макроэкономикой» сначала следует изучить термин «макроэкономическая система». Он ранее уже был разработан автором<sup>36</sup>. Так, было отмечено, что макроэкономическая система – это система экономических отношений между участниками общественных институтов страны, направленная на достижение максимального благосостояния в обществе.

Под системой понимается устойчивая совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единую, целенаправленную, полезную и самокорректирующуюся структуру, адаптированную к имеющейся естественной внешней среде и обладающую новыми свойствами, качественно превосходящими сумму свойств всех ее элементов, взятых по отдельности. Под элементами понимаются

<sup>35</sup> Эта дефиниция скорректирована с учетом уточненного понятия «управление» в другой работе автора: Манушин Д.В. Формирование понятия «государственное антикризисное управление макроэкономикой» // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 30. С. 43–62.

<sup>36</sup> Манушин Д.В. Уточнение понятия «макроэкономическая система» // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 39. С. 15–25; Манушин Д.В. Уточнение понятия «макроэкономический кризис» // Финансы и кредит. 2014. № 25. С. 39–55.



субъекты, объекты и система методов и приемов, присущие изучаемой деятельности.

Критическая самооценка работы автора позволила выявить два недостатка. Во-первых, институциональная экономика хотя и оказывает существенное влияние на макроэкономику, но не подменяет ее полностью. Во-вторых, не указано, что определение системы подходит не всем, а только типичным системам. В этой связи это определение было уточнено.

*Макроэкономическая система – система экономических отношений в сельскохозяйственном, экспортно-сырьевом, индустриальном или информационном обществе, регулируемая историческими, социальными, политическими, правовыми и иными общественными и природно-климатическими институтами, направленная на достижение максимального благосостояния в изучаемой стране.*

Научной новизной этого определения является переход от аспектов производства, обмена, распределения и потребления материальных благ к взгляду с позиций общественного строя, преобладающего в стране. Все основные аспекты выделены на тот случай, если в одном государстве будут преобладать сразу два общественно-экономических уклада, так как в этой ситуации будет просто подобрать и общее название (например, сельскохозяйственно-индустриальный).

Преимущества подобного подхода:

- во-первых, понимание текущего положения каждого общества и его ближайших перспектив;
- во-вторых, замена конечной точки развития с индустриального на информационное общество;
- в-третьих, расширение представления об экономике за счет выведения на первое место сферы услуг, преобладающей в информационном обществе, учета сельскохозяйственной и экспортно-сырьевой направленности общества, практически не упоминаемых в современных определениях экономики.

Понятно, что практически все эти аспекты по отдельности являются общеизвестными фактами. Тем не менее ни в одном из изученных определений они не присутствуют, что означает необходимость их уточнения с учетом изменившихся представлений об экономической действительности.

Этот аспект научной новизны основан на применении общеизвестных аспектов по новому назначению. Кроме того, еще одной научной новизной этого определения является включение в него учета влияния на экономику формальных и неформальных социальных, политических, правовых и иных общественных и природно-климатических особенностей.

Общая идея необходимости учета общественных правил в рамках экономики известна давно, тем не менее предложенная автором схема уточняет термины других авторов, раскрывая в этом определении изучаемый аспект более полно и понятно.

Термин «система» тоже предлагается переформулировать.

*Система, обладающая типичными для нее свойствами, – это устойчивая совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единую, целенаправленную, полезную и самокорректирующуюся структуру, адаптированную к имеющейся естественной внешней среде и обладающую новыми свойствами, качественно превосходящими сумму свойств всех ее элементов, взятых по отдельности.* Под элементами понимаются субъекты, объекты и система методов и приемов, присущих изучаемой деятельности.

Нетипичные свойства системы можно изучить с двух позиций: как ухудшающие или как улучшающие ее по сравнению с типичными системами. В первом случае это выражается в отсутствии или неполном соответствии реальным системам минимально допустимого числа признаков, изложенных в определении системы.

Так, если система неустойчивая и малополезная, то она не перестает быть системой. Однако она уже не является типичной. Полностью она перестанет быть таковой, когда большая часть изложенных в ее определении признаков не будет соответствовать действительности.

Во втором случае ряд свойств системы может быть лучше заявленных в определении. Например, для наиболее эффективных систем свойственно непрерывное внутреннее самосовершенствование, постоянное развитие во внешней среде, регламентность и многократное использование однажды полученной информации.

Отличие самосовершенствования от самокоррекции в том, что помимо исправления выявленных

ошибок происходит улучшение удовлетворительно функционирующих элементов и взаимосвязей между ними до оптимального уровня.

Отличие развития от адаптации в том, что система не только подстраивается под внешнюю среду, но и сама изменяет ее для достижения своих целей. Тем не менее такие свойства встречаются так редко, что их наличие не позволяет признать их типичными.

В результате исследованный материал позволил предложить уточненное понятие «антикризисное управление макроэкономикой». Схема его получения представлена на рисунке.

*Антикризисное управление макроэкономикой – это формирование, систематизация, реализация и совершенствование совокупности действий в макроэкономической системе по преодолению кризиса, позволяющих добиться существенного улучшения ситуации на основе соответствующей теоретической, методологической и нормативно-правовой базы.*

Макроэкономическая система – это система экономических отношений в сельскохозяйственном, экспортно-сырьевом, индустриальном или информационном обществе, регулируемая историческими, социальными, политическими, правовыми и иными общественными и природно-климатическими институтами, направленная на

достижение максимального благосостояния в изучаемой стране.

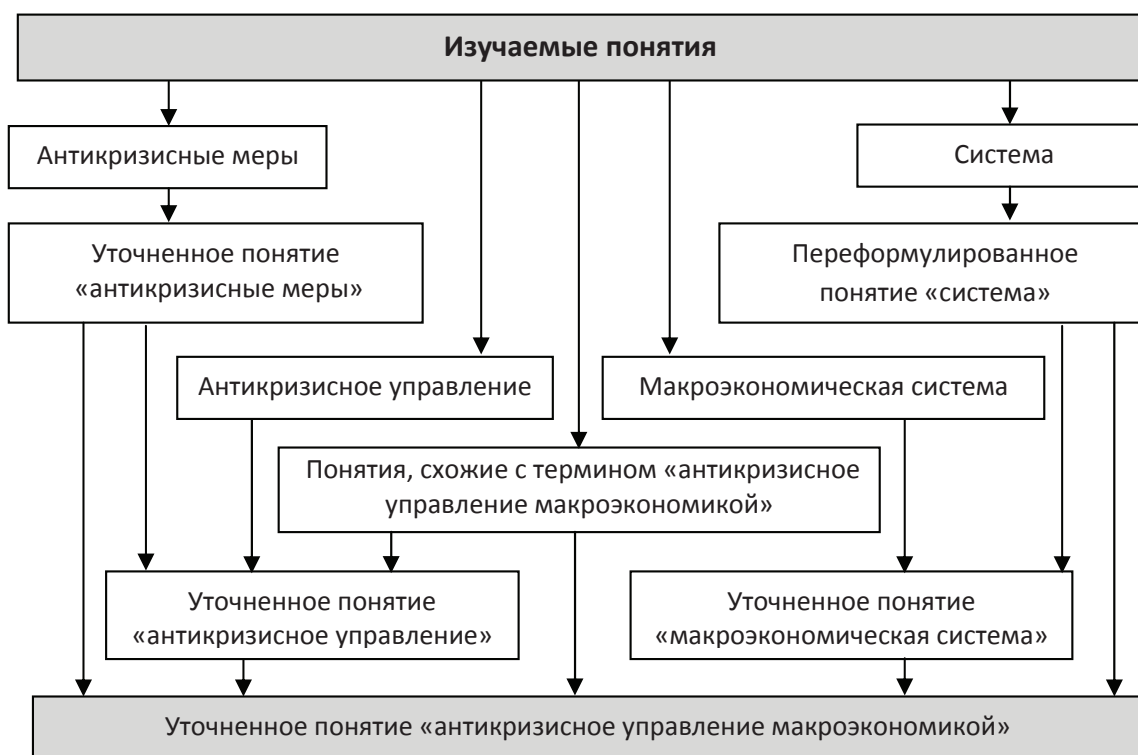
Система, обладающая типичными свойствами, – это устойчивая совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единую, целенаправленную, полезную и самокорректирующуюся структуру, адаптированную к имеющейся естественной внешней среде и обладающую новыми свойствами, качественно превосходящими сумму свойств всех ее элементов, взятых по отдельности. Под элементами понимаются субъекты, объекты и система методов и приемов, присущие изучаемой деятельности.

Таким образом, объединяя все предложенные элементы научной новизны, следует отметить, что в этом понятии, *во-первых*, антикризисные меры помимо их реализации и систематизации предлагается формировать и совершенствовать.

*Во-вторых*, ранее упоминаемые в определениях разрозненные цели, этапы, методы, особенности и условия реализации предлагается заменить на все аспекты, изложенные в теоретической, методологической и нормативно-правовой базе антикризисного управления.

*В-третьих*, проведено разграничение антикризисных и неантикризисных мер, основанное на степени значимости их влияния на результаты деятельности изучаемого объекта.

Схема формирования понятия «антикризисное управление макроэкономикой»



*В-четвертых*, уточненное определение макроэкономической системы сформулировано с учетом основных аспектов институциональной экономики.

*В-пятых*, произошел переход от аспектов производства, обмена, распределения и потребления материальных благ к взгляду с позиций хозяйственного уклада, преобладающего в стране (сельскохозяйственный, экспортно-сырьевой, индустриальный или информационный). При этом все названные виды перечислены в порядке возрастания их значимости для руководства всех мировых держав. Очевидно, что для каждой страны важны все виды общественного

устройства, но преобладающим должен быть информационный строй.

*В-шестых*, разграничены типичные и нетипичные свойства системы.

Таким образом, уточнены понятия «антикризисное управление», «антикризисные меры», «макроэкономическая система» и «антикризисное управление макроэкономикой». В результате у субъектов, взаимодействующих с этими определениями, должно сложиться единое представление о них, полностью соответствующее современной действительности.

### Список литературы

1. *Санакоева Д.К., Мисхожев Э.Р.* Сущность и область применения упреждающего антикризисного управления в условиях нестабильной рыночной среды // Известия Горского государственного аграрного университета. 2014. Т. 51. № 2. С. 201–206.
2. *Никитенко В.Г.* Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 5. С. 178–180.
3. *Булеев И.П., Тельнова А.В.* К вопросу о сущности дефиниций «антикризисное управление» // Экономика Промисловості. 2005. Т. 28. № 2. С. 60–63.
4. *Ряховская А.Н.* Трансформация антикризисного управления в антикризисное бизнес-регулирование // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 2. С. 102–107.
5. *Ряховская А.Н., Кован С.Е.* Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 5. С. 62–73.
6. *Гамзаева Г.Е.* Антикризисное управление: сущность, цели и задачи // Башкирский химический журнал. 2007. Т. 14. № 2. С. 113–115.
7. *Рейнгольд Е.А.* Консалтинг в антикризисных действиях предприятий // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2009. № 9. С. 20–25.
8. *Хайретдинов В.А.* Антикризисное управление деятельностью предприятий сферы услуг // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 35. С. 81–83.
9. *Кован С.Е.* Кризисы и антикризисное управление в социально-экономических системах // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 2. С. 72–83.
10. *Бжассо А.А., Мартынова Т.А.* Антикризисное управление экономикой в регионе // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2014. № 23. С. 7–17.
11. *Резник С.Д., Черниковская М.В., Чевизов И.С.* Управление изменениями / под общ. ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2014. 382 с.
12. *Ефимов О.Н., Мирошниченко И.В.* Антикризисное управление в сельском хозяйстве // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 2. № 30. URL: <http://novainfo.ru/archive/30/antikrizisnoe-upravlenie-v-selskom-khozyaystve>.
13. *Авдошина З.А.* Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. URL: [http://tea-cde.usoz.ru/\\_id/5/503\\_rOp.doc](http://tea-cde.usoz.ru/_id/5/503_rOp.doc).
14. *Лазаренко А.Л.* Антикризисное управление, его сущность и содержание. URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00475.htm>.
15. *Мирмович Э.Г., Жаренов Л.Б.* Анализ проблемы поддержки выработки решений на действия в кризисных ситуациях в условиях неопределенности // Технологии гражданской безопасности. 2007. № 4. С. 88–95.

16. *Файнзимидт Е.А., Юрьева Т.В.* Зарубежная практика антикризисного управления. М.: ЕАОИ, 2008. 168 с.
17. *Ушанов П.В.* Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление. 2010. № 1. С. 66–79.
18. *Полякова Ю.* К определению понятия «антикризисное управление экономикой субъекта РФ» // ЭГО. Экономика. Государство. Общество. 2010. Вып. 4. URL: <http://ego.uapa.ru/issue/2010/04/08/>.
19. *Морозов Д.* Антикризисное управление на уровне региона // ITRN: Intellegent Enterprise/RE: спецвыпуск «Умный город» № 1. 2012. URL: <http://www.iemag.ru/analitics/detail.php?ID=25542>.
20. *Кукушкина В.В.* Антикризисный менеджмент: монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 328 с.
21. *Белоус Е.В., Петропавлова Г.П.* Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 2. С. 77–84. <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/10480.pdf>.
22. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: монография / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован и др. М.: ИНФРА-М, 2014. 157 с.
23. *Манушин Д.В.* Определение принципов государственного антикризисного управления экономикой России // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 1. С. 91–97.
24. *Манушин Д.В.* Определение функций антикризисного управления российской экономикой // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 3. С. 130–135.
25. *Корниенко В.И.* Государственное управление в условиях кризиса // Право и управление. XXI век. 2010. № 3. С. 29–38. [http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005\\_kornienkovi.pdf](http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005_kornienkovi.pdf).
26. *Демин А.В., Морозов В.С.* Система жизнеобеспечения муниципальных образований – текущее состояние, основные угрозы, антикризисная политика // Управление. 2014. Т. 2. № 3. С. 62–70.
27. *Ряховская А.Н.* Антикризисное управление экономическими системами регионов и муниципалитетов // Экономические науки. 2014. № 111. С. 28–34.
28. *Узакбаева А., Абдимомынова А.Ш.* Региональное антикризисное управление: теоретический аспект // Молодой ученый. 2015. № 7. С. 505–508.



## OVERVIEWING AND CLARIFYING THE CONCEPT OF CRISIS MANAGEMENT IN MACROECONOMICS

Dmitrii V. MANUSHIN

Institute of Economics, Management and Law, Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
predmet22@mail.ru

### Article history:

Received 22 June 2015  
Received in revised form  
2 July 2015  
Accepted 13 July 2015

**Keywords:** crisis management,  
macroeconomics, system,  
management

### Abstract

**Importance** As crisis management becomes more important in the macroeconomic context, the relevant terminology should be specified.

**Objectives** The research summarizes, evaluates and specifies views of scholars studying the concepts of *crisis management*, *anti-crisis measures*, *macroeconomic system* and *crisis management in macroeconomics*.

**Methods** The research applies methods of analogy, comparison, generalization, analysis and synthesis. Using the analogy method, I attributed properties of *crisis management* to *crisis management in macroeconomics*. The comparison method helped reconcile the final definition with identical concepts. The final concept was coined through synthesis of the specified terms *crisis management* and *macroeconomic system*.

**Results** I attained the objectives set in the research and formed, systematized and improved anti-crisis measures as part of crisis management. Crisis management and relevant measures are proved to rely upon the relevant theoretical, methodological and regulatory frameworks, rather than their fragmented components. A macroeconomic system was specified by considering the principal items of institutional economy. The article demonstrates the transition from production, exchange, allocation and consumption of material benefits to the social order prevailing in the country (agricultural, export and raw materials, industrial or information). All the types of the social order are given as their significance ascends for leaders of the global powers, i.e. information order should prevail. I distinguished typical and non-typical properties of the system.

**Conclusions and Relevance** Entities using the definitions should reach a common understanding of them in line with the current circumstances. The results prove that it is necessary to revise the substance of crisis management on macroeconomics.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

## References

1. Sanakoeva D.K., Miskhozhev E.R. Sushchnost' i oblast' primeneniya uprezhdayushchego antikrizisnogo upravleniya v usloviyakh nestabil'noi rynochnoi sredy [The nature and scope of preventive crisis management in a volatile market environment]. *Izvestiya Gorskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Proceedings of Gorsky State Agrarian University*, 2014, vol. 51, no. 2, pp. 201–206.
2. Nikitenko V.G. Ponyatie antikrizisnogo upravleniya v rabotakh rossiiskikh i zarubezhnykh avtorov [The concept of crisis management in proceedings of the Russian and foreign authors]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk = Current Issues of Humanities and Natural Sciences*, 2013, no. 5, pp. 178–180.
3. Buleev I.P., Tel'nova A.V. K voprosu o sushchnosti definitsii "antikrizisnoe upravlenie" [On essence of the definition of crisis management]. *Экономика Промисловости*, 2005, vol. 28, no. 2, pp. 60–63.
4. Ryakhovskaya A.N. Transformatsiya antikrizisnogo upravleniya v antikrizisnoe biznes-regulirovanie [Transformation of crisis management in crisis management business]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*, 2011, no. 2, pp. 102–107.
5. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. Transformatsiya antikrizisnogo upravleniya v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Crisis management transformation under modern economic conditions dedicated to twenty years of crisis management in Russia]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*, 2013, no. 5, pp. 62–73.
6. Gamzaeva G.E. Antikrizisnoe upravlenie: sushchnost', tseli i zadachi [Crisis management: substance, goals, and objectives]. *Bashkirskii khimicheskii zhurnal = Bashkir Chemistry Journal*, 2007, vol. 14, no. 2, pp. 113–115.
7. Reingol'd E.A. Konsalting v antikrizisnykh deistviyakh predpriyatii [Consulting as part of the entity's crisis management]. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii = Property Relations in the Russian Federation*, 2009, no. 9, pp. 20–25.

8. Khairetdinov V.A. Antikrizisnoe upravlenie deyatel'nost'yu predpriyatii sfery uslug [Crisis management in service entities]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk = Actual Issues of Economic Sciences*, 2013, no. 35, pp. 81–83.
9. Kovan S.E. Krizisy i antikrizisnoe upravlenie v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh [Crises and anti-crisis management in social and economic systems]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*, 2011, no. 2, pp. 72–83.
10. Bzhasso A.A., Martynova T.A. Antikrizisnoe upravlenie ekonomikoi v regione [Crisis management of the region's economy]. *Strategiya ustoychivogo razvitiya regionov Rossii = Strategy for Sustainable Development of Russian Regions*, 2014, no. 23, pp. 7–17.
11. Reznik S.D., Chernikovskaya M.V., Chevizov I.S. *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014, 382 p.
12. Efimov O.N., Miroshnichenko I.V. [Crisis management in agriculture]. *NovaInfo.Ru*, 2015, vol. 2, no. 30. (In Russ.) Available at: <http://novainfo.ru/archive/30/antikrizisnoe-upravlenie-v-selskom-khozyaystve>.
13. Avdoshina Z.A. *Antikrizisnoe upravlenie: sushchnost', diagnostika, metodiki* [Crisis management: essence, diagnostics, techniques]. Available at: [http://rea-cde.ucoz.ru/\\_id/5/503\\_rOp.doc](http://rea-cde.ucoz.ru/_id/5/503_rOp.doc). (In Russ.)
14. Lazarenko A.L. *Antikrizisnoe upravlenie, ego sushchnost' i sodержanie* [Crisis management: the essence and contents]. Available at: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/00475.htm>. (In Russ.)
15. Mirmovich E.G., Zharenov L.B. Analiz problemy podderzhki vyrabotki reshenii na deystviya v krizisnykh situatsiyakh v usloviyakh neopredelennosti [Analyzing issues of supporting the decision-making process in crisis situations and uncertainty]. *Tekhnologii grazhdanskoi bezopasnosti = Technologies of Civil Safety*, 2007, no. 4, pp. 88–95.
16. Fainshmidt E.A., Yur'eva T.V. *Zarubezhnaya praktika antikrizisnogo upravleniya* [Foreign practice of crisis management]. Moscow, Eurasian Open Institute Publ., 2008, 168 p.
17. Ushanov P.V. Antikrizisnoe upravlenie kak novaya paradigma upravleniya [Crisis management as a new management paradigm]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Crisis Management*, 2010, no. 1, pp. 66–79.
18. Polyakova Yu. [On defining the concept of 'crisis management of economy of the constituent entity of the Russian Federation]. *EGO. Ekonomika. Gosudarstvo. Obshchestvo*, 2010, iss. 4. (In Russ.) Available at: <http://ego.uapa.ru/issue/2010/04/08/>.
19. Morozov D. *Antikrizisnoe upravlenie na urovne regiona* [Crisis management at the level of a region]. Available at: <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=25542>. (In Russ.)
20. Kukushkina V.V. *Antikrizisnyi menedzhment: monografiya* [Crisis management: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013, 328 p.
21. Belous E.V., Petropavlova G.P. [Crisis management: international experience and Russian practice]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Ser. Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*, 2014, no. 3, pp. 77–84. (In Russ.) Available at: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/10480.pdf>.
22. *Transformatsiya antikrizisnogo upravleniya v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh: monografiya* [Transformation of crisis management in the current economic conditions: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014, 157 p.
23. Manushin D.V. Opredelenie printsipov gosudarstvennogo antikrizisnogo upravleniya ekonomikoi Rossii [Defining the principles of State anti-crisis management in the Russian economy]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava = Actual Problems of Economics and Law*, 2012, no. 1, pp. 91–97.
24. Manushin D.V. Opredelenie funktsii antikrizisnogo upravleniya rossiiskoi ekonomikoi [Defining the functions of anti-crisis management of the Russian economy]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava = Actual Problems of Economics and Law*, 2012, no. 3, pp. 130–135.
25. Kornienko V.I. [Public administration in crisis conditions]. *Pravo i upravlenie. XXI vek*, 2010, no. 3, pp. 29–38. (In Russ.) Available at: [http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005\\_kornienkovi.pdf](http://pravo.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/005_kornienkovi.pdf).
26. Demin A.V., Morozov V.S. Sistema zhizneobespecheniya munitsipal'nykh obrazovaniy – tekushchee sostoyanie, osnovnye ugrozy, antikrizisnaya politika [Life support system of municipalities: the current status, main threats, anti-crisis policy]. *Upravlenie = Management*, 2014, vol. 2, no. 3, pp. 62–70.
27. Ryakhovskaya A.N. Antikrizisnoe upravlenie ekonomicheskimi sistemami regionov i munitsipalitetov [Crisis management of economic systems of regions and municipalities]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2014, no. 111, pp. 28–34.
28. Uzakbaeva A., Abdimomynova A.Sh. Regional'noe antikrizisnoe upravlenie: teoreticheskii aspekt [Regional crisis management: theoretical aspects]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2015, no. 7, pp. 505–508.