

УДК 650(075.8)

Подходы к формированию концепции антикризисного менеджмента предприятия

О. В. Фатеева

(Донской государственный технический университет)

Предлагаются подходы к формированию концепции антикризисного менеджмента предприятия: понятие, обнаружение признаков кризиса, определение стадий кризиса, выбор стратегий и механизмов их реализации.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент предприятия, признаки кризиса, стадии кризиса, уровень состояния экономики, стратегии, механизмы.

Введение. Функционирование российских предприятий в рыночной среде генерирует неопределённость условий работы, возможность развития кризисных ситуаций и необходимость постоянной готовности к применению антикризисных мер. Значительная роль в этой работе принадлежит концепции как руководящей идеи и совокупности основных положений антикризисного управления, изложенных в работах [1—3]. Эти известные подходы использованы для построения концептуальной модели антикризисного менеджмента предприятия, которая даёт представление о составе её основных элементов (см. рис. 1), ряд которых недостаточно отработаны и требуют переосмысливания. К таким элементам, на наш взгляд, следует отнести: понятие антикризисного менеджмента предприятия, обнаружение ранних признаков кризиса, оценка уровня состояния экономики (стадии кризиса) предприятия, стратегия, механизмы реализации стратегии, общий механизм и ряд других сопутствующих вопросов.

Известные подходы к определению антикризисного менеджмента предприятия раскрывают разные специфические особенности управления: имеют долгосрочный и краткосрочный характер [1]; направленность на предупреждение и преодоление кризисов [2]; связанность с осуществлением антикризисных процедур, система контроля и раннего обнаружения кризиса [3]; предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработка мер [4].

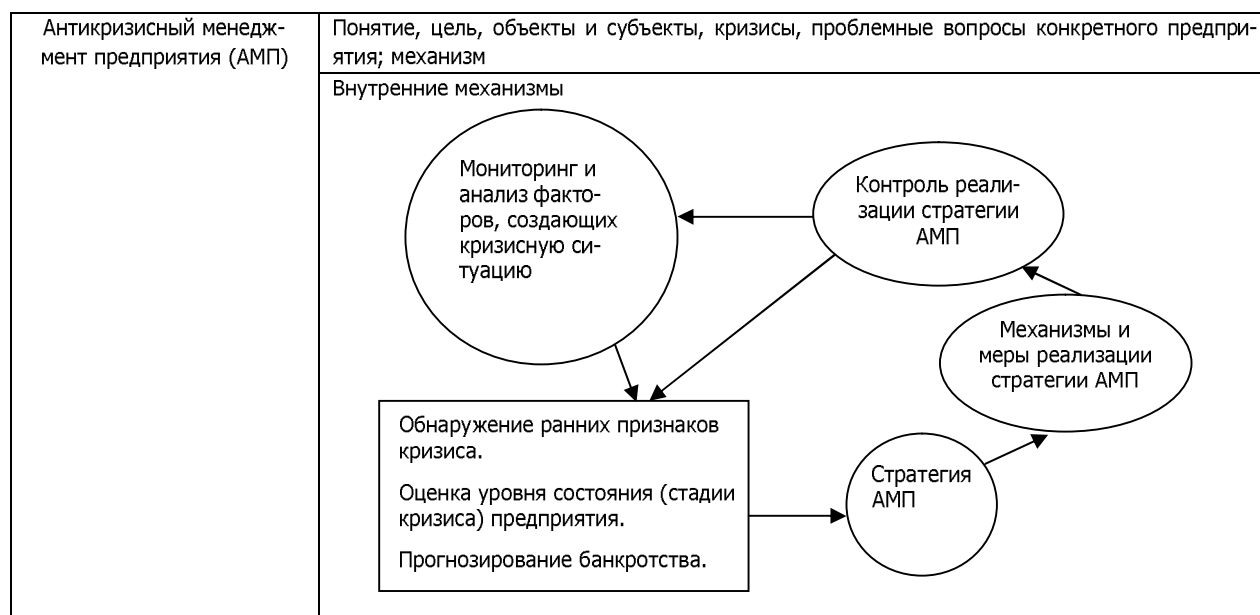


Рис. 1. Концептуальная модель антикризисного менеджмента предприятия, построенная по известным подходам

Обобщая эти известные подходы, можно определить антикризисный менеджмент как управление экономикой предприятия, включающее:

- перманентный поиск для обнаружения признаков кризисного развития предприятия;
- определение стадии кризиса (уровня состояния экономики) предприятия и его причин;
- разработку и реализацию мер по выводу предприятия из кризиса преимущественно в краткосрочном аспекте. По существу эти положения выражают цель антикризисного менеджмента предприятия.

Объектом управления выступает предприятие как социально-экономическая система, потенциал, сфера деятельности, а субъектом управления — менеджмент предприятия и внешние органы власти [3, 4].

Цель работы — найти новые подходы к решению основных вопросов концепции: обнаружение признаков кризиса, оценка уровня состояния экономики (стадии кризиса) предприятия, выбор стратегии и механизмов её реализации, механизм антикризисного менеджмента предприятия.

Обнаружение кризиса и его стадии. Главным источником кризисной ситуации на предприятии большинство авторов называют: повышенную изменчивость факторов внешней и внутренней среды [1], связь с риском [3], действия и бездействия менеджмента предприятия [5]. Эти подходы позволили выстроить логическую цепочку, в которой развитие кризиса является результатом реакции (деятельности или бездействия) менеджмента предприятия на изменчивость среды (см. рис. 2), что акцентирует внимание на важность человеческого фактора в развитии кризиса и на непрерывность процесса изменчивости среды.

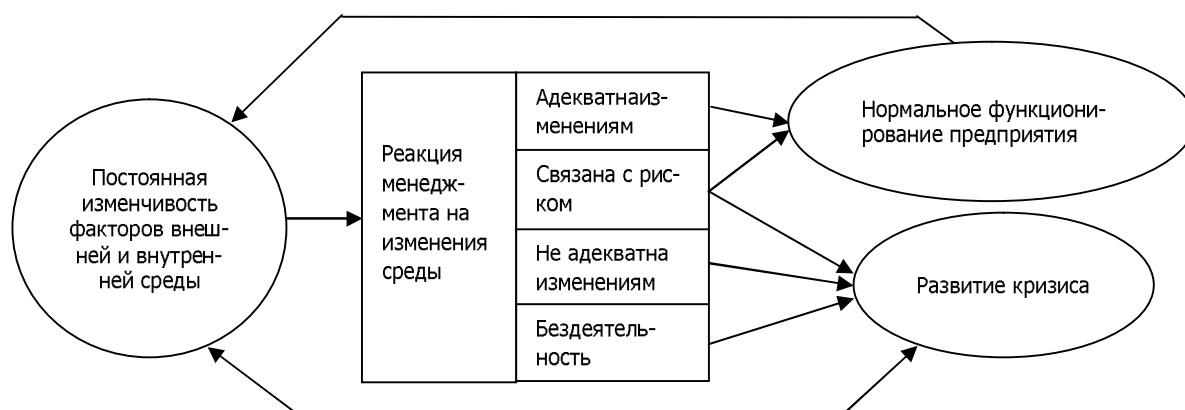


Рис. 2. Схема развития кризиса

Известные подходы к обнаружению ранних признаков кризиса по «слабым сигналам» [6] и к оценке уровня состояния экономики (стадии кризиса) предприятия [2, 7] базируются:

- на использовании финансовых показателей как наиболее чувствительных [6], важных и имеющих надёжную информационную основу в виде бухгалтерской отчётности, что не вызывает сомнений в правильности;

- на сравнении фактических значений показателей с нормативными, определяемыми экспертным или опытным путём, что создаёт проблемы точности, отсутствия объективности, сложности практического применения. Это объясняет необходимость поиска новых подходов к распознаванию начала стадий кризиса.

Отсутствие общепризнанных методик обнаружения кризиса и его стадий вынуждает практических работников предприятий замещать их различными несложными моделями прогнозирования вероятности банкротства. Однако такие модели самостоятельными управленческими функциями не обладают, субъективны и имеют информационный характер [8].

Именно поэтому необходимы поиски различных, дополнительных к указанным, признаков кризиса, способных обеспечить объективность и надёжность распознавания начала кризиса и его различных стадий (уровней состояния экономики предприятия). Рассматривая известные подходы к понятию «кризис», можно выделить следующие его черты:

- кризис — это процесс [9];
- кризис — это тяжёлое положение [10];
- кризис — это перелом [5, 11], резкая смена повышательной тенденции понижательной [12].

Данные подходы характеризуют разные стороны проявления кризиса. Подход к последнему как к процессу предполагает изменение состояния предприятия и его показателей во времени. Тяжёлое положение предприятия в кризис также выражается показателями, которые можно нормировать по степени тяжести искусственным путём. Именно эти подходы создают недостаточность известных методов.

Подход к кризису как к перелому и резкой смене повышательной тенденции понижательной выявляет объективный признак начала возможного кризиса — точку перелома тенденции показателя. Однако этого объективного признака для идентификации стадии кризиса (уровня состояния экономики) предприятия также недостаточно. Нужны дополнительные признаки, которые найдены автором в соответствии направленности развития предприятия по базовым стратегиям (стратегии роста, стабильности, сокращения) со стадиями кризиса и уровнями состояния экономики предприятия [13, 14]. Направленность развития, использование числовых финансовых показателей и картины расположения точек перелома тенденций дают возможность на количественном уровне идентифицировать начало возможного развития кризиса и его стадий (уровней состояния экономики предприятия), что показано на графической модели рис. 3.

Если осуществлять мониторинг и диагностику направленности развития предприятия с определённой периодичностью, то возможным ранним объективным признаком ухудшения положения предприятия может быть первая точка перелома T_i тенденции показателя P_i на рис. 3. Это также может означать вход предприятия в стадию латентного кризиса (предкризисного уровня состояния экономики). Наблюдение последней точки перелома T_i тенденции показателя P_i свидетельствует о переходе предприятия в стадию острого непреодолимого кризиса (кризисного уровня состояния экономики предприятия). По результатам этого исследования автором разработана модель идентификации финансового состояния по направленности развития предприятия [13, 14], которая обеспечивает распознавание трёх уровней состояния его экономики (нормальное, предкризисное, кризисное).

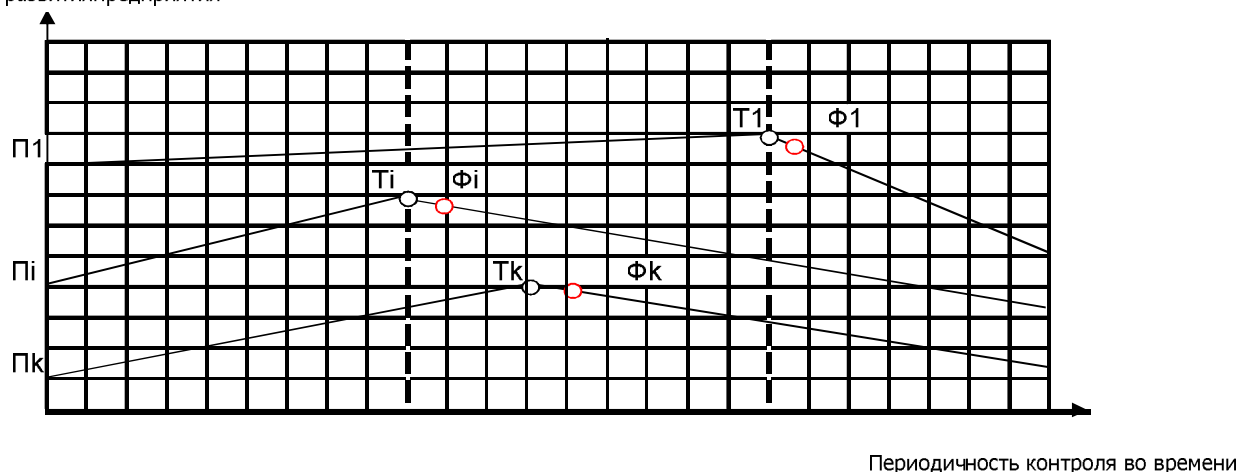
Распознавание четвёртого уровня (несостоятельное предприятие), а также других уровней может осуществляться по качественным признакам классификационной таблицы, подготовленной автором [15].

Антикризисные стратегии и механизмы их реализации. Идентификация стадии кризиса (уровня состояния экономики) предприятия ориентирует его менеджмент на использование определённых текущих антикризисных стратегий. Представляется, что каждой стадии кризиса соответствует своя текущая антикризисная стратегия:

- потенциальному кризису — стратегия «нейтрализации негативных проявлений в нормальном состоянии экономики»;
- латентному кризису — стратегия «противодействия развивающемуся кризису в предкризисном состоянии экономики»;
- острому преодолимому кризису — стратегия «преодоления понижательной тенденции в кризисном состоянии экономики»;

— острому непреодолимому кризису — стратегия «восстановления платёжеспособности в состоянии «несостоятельное предприятие» и свои механизмы реализации этих текущих стратегий.

Уровни показателей
направленности
развития предприятия



Область направленности развития, совпадающая со стратегиями роста или стабильности	Граничная область между стратегиями роста или стабильности и стратегией сокращения		Область направленности развития, совпадающая со стратегией сокращения	
Стадия потенциального кризиса	Стадия латентного кризиса		Стадия острого преодолимого кризиса	Стадия острого непреодолимого кризиса
Нормальный уровень состояния экономики	Предкризисный уровень состояния экономики		Кризисный уровень состояния экономики	Несостоятельный уровень экономики

Рис. 3. Графическая модель изменения направленности развития предприятия (Π_1 — Π_i — Π_k — показатели деятельности предприятия; T_1 — T_i — T_k — точки перелома тенденций показателей; Φ_1 — Φ_i — Φ_k — фиксируемые контролем точки перелома тенденций показателей)

Известно, что механизмы реализации должны давать максимальный эффект [3], то есть быть адекватными [10] и конкретными [16]. Это означает, что механизмы реализации используются с одной стороны в текущих антикризисных стратегиях для вывода предприятия из конкретных стадий кризиса (принцип адекватности), а с другой — в функциональных антикризисных стратегиях с конкретным содержанием, направленным на устранение причин кризиса (принцип конкретности). В связи с этим возникает вопрос о составе функциональных стратегий. На наш взгляд, составу функциональных стратегий наиболее полно мог бы соответствовать состав продукта стратегического управления, указанный А. Г. Поршневым [17]: ресурсы функциональных зон деятельности предприятия, (расширенные автором); продукция (товары и услуги), имеющая «потенциальную прибыльность»; внутренняя структура и организационные изменения (см. таблицу 1).

Известно, что основными механизмами реализации стратегий по Э. М. Короткову [4] выступают «преобразования: процессные, продуктовые и ресурсные» (ресурсные далее названы организационными).

Процессные преобразования, по данным разных авторов, изменяют процессы функционирования предприятия в части экономии издержек и времени, повышения качества [4]; направлены на сохранение конкурентоспособности [18]; имеют наименьшие риски при их ранжировании [4]; преимущественно направлены на преодоление «начала кризиса» [18]; обладают оперативностью и доступностью, имеют краткосрочный характер действий [4], охватывают финансы,

маркетинг, производство, персонал, информационную сферу, продукцию и организационные изменения [4]. В соответствии с этим процессные преобразования с одной стороны являются механизмами текущих стратегий нейтрализации негативных проявлений в нормальном состоянии экономики и противодействия развивающемуся кризису в предкризисном состоянии экономики для вывода предприятия из стадий потенциального и латентного кризисов, а с другой стороны механизмом всех тех функциональных стратегий, которые необходимы для устранения причин кризиса (см. рис. 4).

Таблица 1

Состав продукта стратегического управления

Потенциал предприятия		Внутренняя структура предприятия и организационные изменения [17]
Ресурсы функциональных зон деятельности предприятия:	Продукция (товары и услуги), имеющая потенциальную прибыльность, т. е. созданная на базе новых прогрессивных технологий, обладающая отличительными особенностями, пользующаяся спросом на рынке [17]	
1. Финансы; 2. Маркетинг; 3. Производство; 4. Персонал, управление; 5. Организационная культура, имидж; 6. Инновации; 7. Инвестиции; 8. Информационная сфера; 9. Политико-правовая деятельность; 10. Экология; 11. Силовой блок		



Рис. 4. Схема реализации механизмов в текущих и функциональных стратегиях антикризисного управления

Продуктовые преобразования направлены на выбор и освоение новых товаров и услуг [4]; имеют решающие значения [4], так как увеличивают продажи и денежный поток [19]; являются среднесрочными и среднекапиталоемкими [4]; в ранжировании нарастания риска идут после процессных преобразований [4]; требуют изменений в маркетинге, технологии и производстве [1, 19]. Обобщая эти подходы, можно, на наш взгляд, сказать, что продуктовые преобразования наиболее применимы в текущих стратегиях, охватывающих нормальный, предкризисный и кризисный уровни состояния экономики предприятия. Они также реализуются во всех необходимых функциональных стратегиях (см. рис. 4).

Организационные преобразования направлены на санацию [2], реорганизацию предприятия, реструктуризацию задолженности, перераспределения ответственности [4, 2, 18], требуют больших затрат, проходят болезненно [4], имеют долгосрочный характер и наиболее высокую вероятность риска [4], охватывают все направления хозяйственной жизни предприятия [1]. Организационные преобразования реализуются в текущих стратегиях вывода предприятия из кризисного уровня экономики и в необходимых функциональных стратегиях (см. рис. 4).

Судебные процедуры банкротства реализуют текущую стратегию «восстановление платёжеспособности» с необходимыми функциональными стратегиями (см. рис. 4).

Каждая функциональная антикризисная стратегия может быть представлена множеством конкретных частных стратегий. Например, антикризисная стратегия «финансы» в работе И. Г. Кукиной и И. А. Астраханцевой [18] представлена частными стратегиями: повышение ликвидности активов; оптимизация структуры капитала; оптимизация прибыли; улучшение системы учёта и контроля издержек. Стратегия «финансы» выделяется как наиболее проблемная и обеспечивающая денежное выражение всех экономических процессов на предприятии [20].

Общая стратегия антикризисного менеджмента сочетает в себе текущие стратегии выхода предприятия из конкретной стадии кризиса и функциональные стратегии, подавляющие причины кризиса в конкретных зонах деятельности предприятия. Вследствие этого стратегию антикризисного менеджмента можно представить в форме матрицы, помогающей составить необходимую комбинацию из текущих и функциональных антикризисных стратегий по таблице 2.

Таблица 2

Матричная структура состава стратегии антикризисного менеджмента предприятия

Функциональные стратегии	Текущие стратегии			
	Восстановление платёжеспособности в несостоятельном предприятии	Преодоление понижающей тенденции в кризисном состоянии	Противодействие развивающемуся кризису в предкризисном состоянии	Нейтрализация негативных проявлений в нормальном состоянии
Финансы				
Маркетинг				
Производство				
Персонал, управление				
Организационная культура и имидж				
Инновации				
Инвестиции				
Информационная сфера				
Политико-правовая деятельность				
Экология				
Силовой блок				
Продукция (товары и услуги)				
Внутренняя структура предприятия и организационные изменения				

Представление стратегии антикризисного управления матричной структурой вооружает менеджмент предприятия наглядным средством планирования.

Механизм антикризисного менеджмента предприятия. В источниках по антикризисному управлению предприятием предлагаются разные подходы к составу и содержанию механизма антикризисного менеджмента. Среди них: механизм — система элементов, выполняющих определённые функции [3]; набор формул поведения менеджеров [1]; сканирование внешней и внутренней среды, раннее обнаружение признаков кризиса, оценка и анализ состояния предприятия,

выявление вероятности банкротства и внедрение мер [21]; мотивация, анализ ситуации, поиск лучших вариантов [4].

Перечисленные подходы показывают, что отсутствует целостное представление о структуре и содержании механизма антикризисного менеджмента предприятия. Используя описания понятия «механизм» как побудительный мотив управленческой деятельности [4] и как целенаправленно функционирующую систему взаимодействия совокупности методов, инструментов, рычагов и процедур [22], а также вышеприведённые подходы из разных источников сформирована структура механизма антикризисного менеджмента предприятия, представленная на рис. 5.



Рис. 5. Механизм антикризисного менеджмента предприятия

Система взаимодействия совокупностей методов, инструментов, рычагов и процедур базируется на использовании внешних и внутренних механизмов. При этом основными внутренними механизмами (рычагами) выступают, по существу, основные элементы концептуальной модели, изображённые на рис. 1, по ряду которых предложены новые подходы.

Мониторинг и анализ факторов, создающих кризисную ситуацию, достаточно подробно рассматривается в работах [1, 4, 9, 10, 14, 19] и не требует уточнений. При этом важно отметить, что развитие кризиса связано с действиями менеджмента предприятия.

Контроль реализации стратегии является началом и концом цикла стратегического управления [17] и осуществляется путём мониторинга и анализа факторов внешней и внутренней среды и оценки уровня состояния экономики предприятия.

Заключение. Сформированная концептуальная модель антикризисного менеджмента предприятия, построенная по известным подходам, и уточнённое определение этого понятия позволили акцентировать внимание на недостаточно отработанных элементах и предложить новые подходы:

- обнаружение кризиса и идентификация его стадий и уровней состояния экономики предприятия;
- реализация механизмов (преобразований процессных, продуктовых и организационных) в текущих и функциональных антикризисных стратегиях;

— выражение общей стратегии антикризисного менеджмента в матричной форме через совокупность сочетаний текущих стратегий вывода предприятия из конкретной стадии кризиса и необходимых функциональных стадий по устранению причин кризиса;

— представление общей структуры механизма антикризисного менеджмента предприятия.

Библиографический список

1. Попов, Р. А. Антикризисное управление: Учебник / Р. А. Попов. — Москва: Высш. шк., 2003. — 429 с.
2. Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. — Калининград: Ника — Центр, Эльга, 2003. — 496 с.
3. Букреев, А. М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А. М. Букреев. — Воронеж: Изд-во ЮНИТИ — ДАНА ВГТУ, 2000.
4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. проф. Э. М. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА — Москва, 2005. — 620 с.
5. Комаха, А. Антикризисное управление // Финансовый директор [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.kareta.com.ua> (дата обращения: 25.08.2010).
6. Бланк, И. А. Концептуальные основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. — Калининград: Ника — Центр, Эльга, 2003. — 448 с.
7. Никифорова, Н. А. Анализ в антикризисном управлении / Н. А. Никифорова // Финансовый менеджмент. — 2004. — № 6.
8. Эйтингон, В. Н. Обзор методик предсказания банкротства / В. Н. Эйтингон, С. А. Анохин // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.economics.com.ua> (дата обращения: 11.09.2010).
9. Бандурин, В. В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики / В. В. Бандурин, В. Е. Ларицкий. — Москва: Наука и экономика, 1999. — 164 с.
10. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: Омега — Л, 2009. — 456 с.
11. Новейший словарь иностранных слов и выражений. — Мн.: Современный литератор, 2007. — 976 с.
12. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления, 1999. — № 4.
13. Вишневская, О. В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия / О. В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. — № 3.
14. Вишневская, О. В. Антикризисное управление предприятием / О. В. Вишневская. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.
15. Вишневская, О. В. Подходы к формированию концепции экономической безопасности предприятия // TERRAECONOMICUS 2011. — Т. 9. — № 4. — ч. 2.
16. Лафта, Дж. К. Теория организации: Учеб. пособие. — Москва: ткВелби, Изд-во Проспект, 2003. — 416 с.
17. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2007.
18. Кукукина, И. Г. Учёт и анализ банкротств: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. / И. Г. Кукукина, И. А. Астранцева. Под. ред. И. Г. Кукукиной. — Москва: Финансы и статистика, 2006. — 304 с.

19. Бармута, К. А. Управление на предприятии в условиях кризиса: учебник / К. А. Бармута. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 282 с.

20. Макаренков, Н. Л. Антикризисное управление. Серия «Высшее образование» / Н. Л. Макаренков, В. В. Касьянов. — Москва: Национальные институты бизнеса. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 512 с.

21. Якимкина, Н. В. Экономический механизм антикризисного управления // Справочник экономиста, 2007. — №1.

22. Теория организации: Учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — Санкт-Петербург: Питер, 2003. — 400с.

Материал поступил в редакцию 03.07.2012.

References

1. Popov, R. A. Antikrizisnoe upravlenie: Uchebnik / R. A. Popov. — Moskva: Vy`ssh. shk., 2003. — 429 s. — In Russian.

2. Blank, I. A. Upravlenie finansovoj stabilizaciej predpriyatiya / I. A. Blank. — K.: Nika — Centr, E`l`ga, 2003. — 496 s. — In Russian.

3. Bukreev, A. M. Organizacionno-e`konomicheskij mexanizm antikrizisnogo upravleniya: teoriya i praktika / A. M. Bukreev. — Voronezh: Izd-vo YuNITI — DANA VGTU, 2000. — In Russian.

4. Antikrizisnoe upravlenie: Uchebnik / Pod red. prof. E`. M. Korotkova. — 2-e izd., dop. i pererab. — Moskva: INFRA — Moskva, 2005. — 620 s. — In Russian.

5. Komaxa, A. Antikrizisnoe upravlenie // Finansovy`j direktor [E`lektron. resurs]. Rezhim dostupa: <http://www/kareta.com.ua> (data obrashheniya: 25.08.2010). — In Russian.

6. Blank, I. A. Konceptual`ny`e osnovy` finansovogo menedzhmenta / I. A. Blank. — K.: Nika — Centr, E`l`ga, 2003. — 448 s. — In Russian.

7. Nikiforova, N. A. Analiz v antikrizisnom upravlenii / N. A. Nikiforova // Finansovy`j menedzhment. — 2004. — № 6. — In Russian.

8. E`jtingon, V. N. Obzor metodik predskazaniya bankrotstva / V. N. E`jtingon, S. A. Anyuxin // E`lektronny`j resurs. Rezhim dostupa: <http://www.economics.com.ua> (data obrashheniya: 11.09.2010). — In Russian.

9. Bandurin, V. V. Problemy` upravleniya nesostoyatel`ny`mi predpriyatiyami v usloviyax perexodnoj e`konomiki / V. V. Bandurin, V. E. Lariczkiy. — Moskva: Nauka i e`konomika, 1999. — 164 s. — In Russian.

10. Zharkovskaya, E. P. Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. dlya studentov vuzov, obuchayushhixsya po special`nosti «Antikrizisnoe upravlenie» i drugim e`konomicheskim special`nostyam / E. P. Zharkovskaya, B. E. Brodskij, I. B. Brodskij. — 6-e izd., ispr. i dop. — Moskva: Omega — L, 2009. — 456 s. — In Russian.

11. Novejshij slovar` inostranny`x slov i vy`razhenij. — Mn.: Sovremenny`j literator, 2007. — 976 s. — In Russian.

12. Ajvazyan, Z. Antikrizisnoe upravlenie: prinyatie resheniya na krayu propasti / Z. Ajvazyan, V. Kirichenko // Problemy` teorii i praktiki upravleniya, 1999. — № 4. — In Russian.

13. Vishnevskaya, O. V. Napravlennost` strategicheskogo razvitiya predpriyatiya: modeli, kontrol` i upravlyayushhie vozdejstviya / O. V. Vishnevskaya // Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2007. — № 3. — In Russian.

14. Vishnevskaya, O. V. Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem / O. V. Vishnevskaya. — Rostov-na-Donu: Feniks, 2008. — In Russian.

15. Vishnevskaya, O. V. Podxody` k formirovaniyu koncepcii e`konomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya // TERRAECONOMICUS 2011. — T. 9. — № 4. — ch. 2. — In Russian.
16. Lafta, Dzh. K. Teoriya organizacii: Ucheb. posobie. — Moskva: tkVelbi, Izd-vo Prospekt, 2003. — 416 s. — In Russian.
17. Upravlenie organizaciej: Uchebnik / Pod red. A. G. Porshneva, Z. P. Romyancevoj, N. A. Solomatina. — 4-e izd., pererab. i dop. — Moskva: INFRA-M, 2007. — In Russian.
18. Kukukina, I. G. Uchyot i analiz bankrotstv: Ucheb. posobie. — 2-e izd., ispr. i dop. / I. G. Kukukina, I. A. Astranceva. Pod. red. I. G. Kukukinoj. — Moskva: Finansy` i statistika, 2006. — 304 s. — In Russian.
19. Barmuta, K. A. Upravlenie na predpriyatii v usloviyax krizisa: uchebnik / K. A. Barmuta. — Rostov-na-Donu: Feniks, 2008. — 282 s. — In Russian.
20. Makarenkov, N. L. Antikrizisnoe upravlenie. Seriya «Vy`sshee obrazovanie» / N. L. Makarenkov, V. V. Kas`yanov. — Moskva: Nacional`ny`e instituty` biznesa. Rostov-na-Donu: Feniks, 2004. — 512 s. — In Russian.
21. Yakimkina, N. V. E`konomicheskij mexanizm antikrizisnogo upravleniya // Spravochnik e`konomista, 2007. — № 1. — In Russian.
22. Teoriya organizacii: Uchebnik dlya vuzov / G. R. Latfullin, A. V. Rajchenko. — Sankt-Peterburg: Piter, 2003. — 400 s. — In Russian.

APPROACHES TO ANTIRECESSION ENTERPRISE MANAGEMENT CONCEPTUALIZATION

O. V. Fateyeva

(Don State Technical University)

Some approaches to the antirecession enterprise management conceptualization are offered: the concept, the detection of the crisis signs, the definition of the crisis stages, the choice of the strategies and mechanisms of their realization.

Keywords: *antirecession enterprise management, crisis signs, crisis stages, level of state of economy, strategies, mechanisms.*