

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

### 9.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кайгородов А.Г., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и организации предпринимательства ГОУ ВПО «Ивановский государственный университет»;  
Хомякова А.А., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

В предложенной статье освещаются проблемы анализа развития и оценки целесообразности финансового оздоровления предприятий. Финансовое оздоровление предлагается рассматривать как процесс разработки и реализации комплексной стратегии, направленной на восстановление платежеспособности кризисного предприятия в текущем периоде и обеспечение его долгосрочной финансовой устойчивости. В статье содержится описание методики разработки данной стратегии, позволяющей значительно повысить эффективность соответствующих управленческих решений.

Организации в своем развитии часто сталкиваются с кризисными ситуациями, что подтверждает начавшийся мировой экономический кризис, затронувший и Российскую Федерацию. Особенно в трудном финансовом положении оказались предприятия регионов-реципиентов.

Современными отечественными экономистами кризис трактуется как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризисы могут быть обусловлены как объективными, так и субъективными факторами, однако, как показывают данные многочисленных исследований, основной причиной развития кризисов на предприятии являются ошибки в управлении его финансово-хозяйственной деятельностью. Неэффективное управление, неверные управленческие решения в конечном счете приводят к тому, что даже предприятия со значительными потенциальными возможностями оказываются на грани банкротства. Таким образом, по тем или иным причинам проблема оздоровления рано или поздно возникает практически перед каждым предприятием.

Обычно финансовое оздоровление рассматривается как процесс разработки мероприятий в области финансового менеджмента, направленных на восстановление платежеспособности предприятия, а зачастую отождествляется с разработкой эффективной системы управления финансами предприятия. Подобный фрагментарный подход, акцентирующий внимание лишь на финансовом менеджменте, является одной из причин неудач в оздоровлении кризисных предприятий. Финансовое оздоровление не может заключаться в разработке комплекса мер лишь в области финансов предприятия, так как кризисы могут трансформироваться из одного вида в другой. Причинами последнего являются либо ошибки в управлении – в случае перехода из легкой формы в более тяжелую, либо грамотные действия антикризисного менеджмента – в данном случае кризис более тяжелой формы будет переходить в более легкую. Кроме того, кризисы, относящиеся к различным

объектам, взаимодействуют, влияют друг на друга. При этом может наблюдаться синергетический эффект их влияния на конкретную организацию, проявляющийся в усложнении взаимосвязей кризисообразующих факторов. Финансовый кризис как индикатор противоречий в финансовой системе является следствием влияния своеобразного «синергетического эффекта» различных групп кризисов на предприятие:

- экономических;
- социальных;
- организационных;
- психологических;
- технологических.

При этом проблемы, возникающие в сфере финансовой подсистемы предприятия, оказывают обратное – усугубляющее – влияние на состояние данных подсистем, вызывая тем самым обострение экономических, социальных, организационных, психологических и технологических кризисов. Следовательно, финансовое оздоровление предприятия целесообразно рассматривать не исключительно с точки зрения финансового менеджмента, а с более широких позиций, то есть исходя из принципов системного подхода.

Кроме того, финансовое оздоровление нельзя ориентировать лишь на восстановление платежеспособности: оно подразумевает создание условий для стабильного поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия. Необходимый базис для выполнения данного требования создает лишь наиболее эффективное использование всех ресурсов предприятия, которое обуславливает возможность максимизации прибыли, что, в свою очередь, создает основу для поддержания долгосрочной финансовой состоятельности предприятия. Таким образом, восстановление платежеспособности является конечной целью лишь начального этапа оздоровления предприятия, позволяющего не допустить развитие ситуации банкротства. В стратегической или более отдаленной перспективе финансовое оздоровление предприятия должно быть направлено на оптимальное использование его потенциальных возможностей по формированию прибыли, а следовательно, на поддержание долгосрочной финансовой устойчивости.

Учитывая вышеизложенные аргументы, финансовое оздоровление следует рассматривать как процесс разработки и реализации комплексной антикризисной стратегии деятельности предприятия, направленной на восстановление платежеспособности предприятия в текущем периоде и обеспечение оптимального использования его финансового потенциала в долгосрочной перспективе.

Определив финансовое оздоровление предприятия как процесс разработки и реализации комплексной стратегии, необходимо обосновать методы ее разработки. Стратегия определяется как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [5]. Таким образом стратегический подход к финансовому оздоровлению должен подразумевать разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных целей и средств их достижения в рамках частных направлений, обеспечивающих, в

конечном счете, достижение оптимального использования финансового потенциала, что и является, на наш взгляд, основной предпосылкой финансового оздоровления предприятия.

Сама по себе идея необходимости стратегического подхода к финансовому оздоровлению предприятия не нова. Однако существенным недостатком известных подходов [10, с. 69; 6, с. 25; 4] к разработке программ финансового оздоровления является недостаточный учет необходимости параллельного осуществления тактических и стратегических мероприятий. Финансовое оздоровление предприятия, по нашему мнению, должно планироваться в рамках стратегического подхода, что предопределяется двуединым содержанием целей финансового оздоровления: достижение текущей платежеспособности и обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости. Достижение краткосрочных целей возможно уже при реализации тактических мероприятий программы финансового оздоровления, направленных на обеспечение достаточности денежных средств. Однако, достичь долгосрочной цели финансового оздоровления возможно, лишь сориентировав всю деятельность предприятия в рамках выбранной антикризисной стратегии.

Часто экономисты [6, с. 28; 3, с. 56] предлагают разрабатывать либо тактические, либо стратегические мероприятия в зависимости от глубины кризисной ситуации. На наш взгляд, тактическое купирование кризисной ситуации не позволяет достичь конечной (стратегической) цели финансового оздоровления предприятия. Другие известные методики [2, с. 138] предлагают рассматривать применение оперативных и долгосрочных методов как последовательные этапы в процессе разработки программы финансового оздоровления предприятия, а именно: стратегические методы необходимо использовать после того и тогда, когда оперативные методы не дали положительного результата. Однако стратегический подход к финансовому оздоровлению важно реализовывать, по нашему мнению, исходя из следующих принципов:

- необходимость одновременной разработки и реализации тактических и стратегических мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия;
- комплексный подход к разработке и реализации стратегии финансового оздоровления, а именно разработка взаимосвязанного комплекса мероприятий в сферах финансов, производства, маркетинга и кадров;
- обеспечение соответствия между целями финансового оздоровления и разработанными программами, то есть реализация программно-целевого управления в процессе финансового оздоровления предприятия.

Содержание основных процедур предлагаемого нами стратегического подхода к финансовому оздоровлению предприятий представлено на схеме (рис. 1).

Как видно из данной схемы, реализация стратегического подхода к финансовому оздоровлению предприятия должна включать следующие этапы.

1. Оценка целесообразности финансового оздоровления предприятия. В том случае, если оздоровление предприятия признано целесообразным, осуществляется анализ причин кризисного состояния. Он включает анализ состояния рынка, анализ конкурентоспособности продукции и оценку глубины кризисного состояния предприятия. Результаты такого анализа формируют необходимую информативную базу для принятия решения о выборе той или иной стратегии. Методика анализа причин кризисного состояния и выбора стратегии финансового оздоровления описана ниже.

2. Выбор стратегии финансового оздоровления в зависимости от сочетания факторов «рынок – товар – кризис». Выбранная стратегия должна учитываться при разработке комплекса тактических мероприятий.
3. Разработка программы финансового оздоровления предприятия, включающей набор тактических и стратегических решений. При этом основной целью реализации тактических мероприятий является восстановление платежеспособности, а конечной целью стратегических мероприятий – оптимальное использование финансового потенциала предприятия. Программа финансового оздоровления должна включать набор мероприятий, относящихся не только к области финансов предприятия, но и к производству, кадрам и маркетингу.
4. Организация реализации программы финансового оздоровления. В процессе реализации разработанной программы особое внимание необходимо уделить формированию кризис-команды.
5. Осуществление контроля за реализацией разработанной стратегии. В результате контроля информация об имеющихся отклонениях достигнутых показателей деятельности предприятия от намеченных должна использоваться для корректировки программы его финансового оздоровления.



**Рис. 1. Содержание процедур стратегического подхода к реализации задач финансового оздоровления предприятия**

В различных источниках можно встретить разнообразные наименования и классификации антикризисных стратегий. При этом в каждой конкретной стратегии, как правило, присутствуют параметры, общие с другими стратегиями. Анализ экономической литературы позволил выделить следующие антикризисные стратегии [7, с. 68; 8, с. 208; 11, с. 233]:

- стратегия снятия урожая;
- стратегия поворота;
- стратегия товарной экспансии;
- стратегия осторожного наступления;
- стратегия ликвидации;
- стратегия глобальной экономии;
- стратегия агрессивной защиты;
- стратегия отсеечения лишнего.

Рассмотрим основные характеристики вышеперечисленных стратегий.

- Стратегия снятия урожая подразумевает функционирование предприятия в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. Основная цель данной стратегии заключается в том, чтобы максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов, которые могут быть более успешно использованы в других сферах бизнеса. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов может быть осуществлено посредством продажи части имущества предприятия, сокращения текущих затрат, продажи дебиторской задолженности.
- Стратегия поворота обычно подразумевает изменения в общих усилиях по сбыту, которые заключаются в переориентации существующих товаров с одновременной разработкой новых. Она может включать мероприятия по изменению цен, разработке нового товара, рационализации ассортимента товаров.
- Стратегия товарной экспансии – форма вытеснения конкурентов с рынка, сводящаяся к последовательному наращиванию доли предприятия в данном сегменте рынка. Для этого предприятие одновременно расходует средства на расширение объема выпуска, дифференциацию товаров, рекламирование продукции, убеждение потребителей в ее превосходстве.
- Стратегия осторожного наступления подразумевает диверсификацию деятельности предприятия, а именно выход на новые рынки.
- Стратегия ликвидации может подразумевать продажу организацией ее части другой стороне. Необходимо отметить, что в рассматриваемом нами случае стратегия ликвидации не подразумевает полную ликвидацию предприятия. Целью финансового оздоровления является выведение хозяйствующего субъекта из кризисного состояния на уровень прибыльной деятельности при сохранении его как такового, поэтому ликвидация подразумевает распродажу существенной части предприятия при условии дальнейшего функционирования его «здоровых» подразделений.
- Стратегия глобальной экономии подразумевает реализацию серьезных внутренних мер по экономии с целью снижения затрат, повышения эффективности и остановки снижения прибыли. В этих условиях усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи. Стратегия экономии основывается на допущении о выживании фирмы.
- Стратегия агрессивной защиты подразумевает достаточно радикальные мероприятия по повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции выпускаемой продукции. Реализация данной стратегии может быть основана на кризисном реинжиниринге, который заключается в фундаментальном переосмыслении и реконструировании организационных процессов с тем, чтобы сделать значительный шаг вперед по таким показателям, как цена, качество, послепродажное обслуживание и интенсивность работы. Проведение реинжиниринга целесообразно тогда, когда необходимо достичь быстрого улучшения экономических показателей деятельности фирмы.
- Стратегия отсеечения лишнего подразумевает ликвидацию убыточных производств. Данная стратегия достаточно актуальна для российских предприятий, зачастую перегруженных подсобными и вспомогательными хозяйствами, генерирующими дополнительные расходы и не приносящими доход.

В зарубежной и отечественной экономической литературе широко представлены модели выбора деловой стратегии предприятия (матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), модель Портера, матрица МакКинси), тогда как модели выбора антикризисной стратегии отсутствуют. Выбор антикризисной стратегии в процессе финансового оздоровления предприятия должен определяться такими факторами, как привлекательность рын-

ка, конкурентоспособность товара и острота кризиса. Следовательно, можно предложить следующую матрицу выбора стратегии финансового оздоровления предприятия (рис. 2).

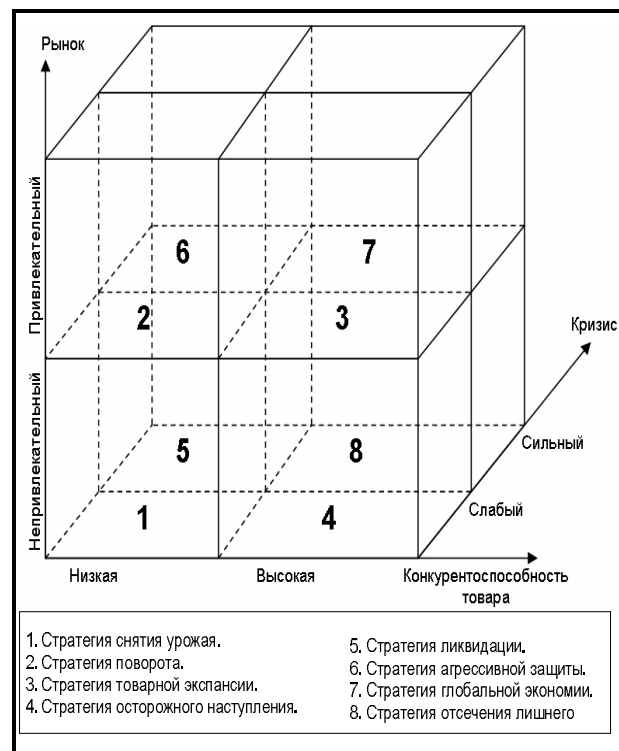


Рис. 2. Матрица выбора антикризисной стратегии в процессе финансового оздоровления предприятия

В соответствии с предложенной нами матрицей принципиальное направление оздоровления предприятия (будет ли это реперофилитрование, ликвидация или повышение его деловой активности), можно определить в зависимости от сочетания факторов «рынок – товар – кризис». Необходимо отметить при этом, что стратегия финансового оздоровления предприятия должна формироваться как портфельная, то есть различные виды выпускаемой продукции, или стратегические бизнес-единицы, должны быть проанализированы отдельно, и по каждой из них необходимо выбрать стратегическое направление дальнейшего развития.

Как видно из представленной матрицы, для выбора той или иной стратегии финансового оздоровления предприятия необходимо определить положение предприятия в координатах «рынок – товар – кризис». Для анализа сложившейся на предприятии ситуации можно предложить следующий набор индикаторов.

- Оценка привлекательности рынка:
  - потенциал развития рынка;
  - острота конкуренции;
  - потенциал увеличения валовой прибыли.
  - возможности неценовой конкуренции:
- Оценка конкурентоспособности товара;
  - относительная доля на рынке;
  - возможность снижения прямых затрат;
  - соответствие товара современным требованиям рынка;
  - возможность осуществления производственных инноваций.

Необходимо подчеркнуть, что приведенный набор критериев оценки привлекательности рынка и товара является примерным, поскольку на практике он должен

определяться с учетом специфики конкретного предприятия.

В соответствии с предложенной методикой оценка состояния рынка и товара должна проводиться с помощью метода балльных оценок при использовании мнений экспертов. За основу целесообразно взять метод экспертных оценок Дельфи, подразумевающий изолированный опрос экспертов и последующее сопоставление их мнений на основе статистической обработки. Эксперты по каждому критерию предоставляют оценку и значимость (вес). Оценка по каждому критерию производится по 10-балльной шкале с последующим вычислением средневзвешенной групповой оценки  $\alpha$ . По результатам проведенных расчетов рынок классифицируется следующим образом:

- $\alpha_p \leq 5$  – непривлекательный рынок;
- $\alpha_p > 5$  – привлекательный рынок.

Конкурентоспособность товара оценивается по аналогичной методике. По результатам оценки конкурентоспособность товара характеризуется следующим образом:

- $\alpha_m \leq 5$  – низкая;
- $\alpha_m > 5$  – высокая.

Третьим параметром в рассматриваемой нами модели является «кризис». Для того чтобы выбрать стратегию, адекватную сложившимся условиям функционирования предприятия, необходимо выявить показатель, отражающий степень возможной мобилизации его ресурсов. Выбор стратегии финансового оздоровления предприятия должен исходить из показателя, оценивающего достаточность денежных средств, которые можно аккумулировать в короткий срок, по сравнению с величиной задолженности. Таким образом, показатель глубины кризиса зависит от следующих факторов:

- величины краткосрочной и долгосрочной кредиторской задолженности, срок исполнения которой уже прошел  $\mathbf{З}$ ;
- величины штрафов и пеней за просрочку платежей  $\mathbf{Ш}$ ;
- суммы средств от реализации «пожарных мероприятий»  $\mathbf{С}_{пм}$ ;
- суммы средств, получаемых в порядке финансовой помощи в рамках региональных программ финансового оздоровления предприятий-должников и предоставляемых внешними инвесторами  $\mathbf{С}_{фп}$ ;
- плановой суммы чистого денежного потока от операционной деятельности предприятия, осуществляемой в период проведения «пожарных мероприятий»  $\mathbf{С}_{оо}$ .

Таким образом, предлагаемый нами показатель глубины кризиса  $\mathbf{ПГК}$  в целях выбора антикризисной стратегии в процессе финансового оздоровления предприятия рассчитывается следующим образом:

$$\mathbf{ПГК} = \frac{\mathbf{С}_{пм} + \mathbf{С}_{фп} + \mathbf{С}_{оо}}{\mathbf{З} + \mathbf{Ш}} \quad (1)$$

если

$\mathbf{ПГК} \leq 1$  – сильный кризис;

$\mathbf{ПГК} > 1$  – слабый кризис.

Предложенная методика позволяет выбирать тот или иной вариант антикризисной стратегии в процессе разработки программ финансового оздоровления предприятий. Например, если конкурентоспособность выпускаемой предприятием продукции низка и рынок ее недостаточно привлекательный, то в условиях слабого кризиса, в соответствии с матрицей, представленной на рис. 2, целесообразна стратегия «снятия урожая» (квадрант матрицы «1»). Однако при сильном кризисе и тех же условиях, характеризующих состояние рынка и конкурентоспособности продукции, следует, очевидно, пойти на

ликвидацию части нерентабельных видов деятельности (квадрант матрицы «2»).

Второй составляющей подобных программ является набор тактических мероприятий, позволяющих в приемлемые сроки восстановить платежеспособность предприятия. Состав первоочередных мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия в текущем периоде, в основном определяется выбранной линией стратегического развития предприятия. Необходимо отметить, что накопленный опыт вывода российских предприятий из кризисного состояния не систематизирован, однако его изучение показало, что на практике широкое применение находят следующие меры финансового оздоровления предприятий [3, с. 92; 1; 9, с. 43].

1. Обеспечение достаточности денежных средств. Оно основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных шагов, нередко шокирующих обычного руководителя предприятия, так как они связаны со значительными потерями.
  - Продажа краткосрочных финансовых вложений.
  - Продажа дебиторской задолженности.
  - Продажа запасов готовой продукции и избыточных производственных запасов.
  - Продажа инвестиций (деинвестирование).
  - Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы. При этом ликвидация объектов основного производства весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры.
2. Снижение текущих затрат предприятия.
3. Реструктуризация кредиторской задолженности.

Предложенная методика реализации стратегического подхода к финансовому оздоровлению предприятия, на наш взгляд, позволяет в значительной степени повысить эффективность принимаемых решений. Предпосылкой этого является возможность реализации принципов системности и комплексности путем разработки взаимосвязанных стратегических и тактических мер в процессе финансового оздоровления предприятия. Использование предложенной матрицы определения варианта антикризисной стратегии помогает формализовать процедуру выбора основного направления поведения предприятия на пути к повышению степени использования его финансового потенциала.

## Литература

1. Айвазян З. Антикризисное управление – принятие решений на краю пропасти [Электронный ресурс] / З. Айвазян, В. Кириченко // Банкротство и финансовое оздоровление : сб. статей. – Режим доступа: <http://arbitration.narod.ru>.
2. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие / под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
3. Баринов В.А. Антикризисное управление : учеб. пособие. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.
4. Бобылева А.З. Методологические основы управления организациями в кризисной ситуации [Электронный ресурс] / А.З. Бобылева // Государственное управление : электронный вестник. – Режим доступа: <http://www.spa.msu.ru/e-journal>.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] : учеб. / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 2002. – 296 с.
6. Егорова Л.И. Методика финансового оздоровления экономического субъекта [Текст] / Л.И. Егорова // Финансовый менеджмент. – 2005. – №4. – С. 25-39.
7. Забелин П.В. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 195 с.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : теория и практика [Текст] : учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

9. Кац И. Антикризисное управление предприятием [Текст] / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С. 82-86.
10. Соколов Ю.А. Управление финансовой устойчивостью предприятия [Текст] / Ю.А. Соколов, Р.В. Окорокков, А.С. Брусова ; под ред. В.Р. Окороккова. – СПб. : Нестор, 2005. – 236 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2001. – 448 с.

**Ключевые слова**

Финансовое оздоровление; антикризисная стратегия; кризис; платежеспособность; финансовая устойчивость; оценка конкурентоспособности; банкротство; финансовый потенциал; финансовые ресурсы; антикризисное управление.

*Кайгородов Алексей Георгиевич;  
Хомякова Анна Александровна*

**РЕЦЕНЗИЯ**

Рецензируемая статья посвящена актуальной проблеме теории и практики управления финансово несостоятельными предприятиями, число которых в период мирового экономического кризиса быстро нарастает. Несмотря на достаточно большое количество исследований, посвященных вопросам антикризисного управления и, в частности, финансовому оздоровлению предприятий, статистика банкротств свидетельствует о недостаточной эффективности программ финансового оздоровления отечественных предприятий.

Статья содержит критический обзор существующих подходов к финансовому оздоровлению и раскрывает суть подхода авторов, которые предлагают использовать комплексную стратегию, направленную на восстановление и поддержание платежеспособности кризисного предприятия не только в текущем периоде, но и более отдаленной перспективе. Предлагаемые авторами методические разработки имеют практическую значимость, в частности методика выбора варианта антикризисной стратегии предприятия на основе использования матрицы «рынок – товар – кризис», в значительной степени компенсирует известные недостатки существующих подходов к разработке программ финансового оздоровления.

Статья ранее не публиковалась. Содержание статьи соответствует тематике журнала «Аудит и финансовый анализ» и представляет интерес для практикующих аудиторов, финансовых аналитиков, арбитражных управляющих, инвесторов, а также специалистов по финансовому менеджменту. В связи с вышеизложенным статья А.Г. Кайгородова и А.А. Хомяковой рекомендуется к публикации в журнале, рекомендованном ВАК Минобрнауки для публикации научных работ, отражающих основное содержание кандидатских диссертаций.

*Амосова Н.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов и банковского дела Ивановского государственного университета*

**9.1. METHODOLOGICAL ASPECTS OF WORKING OUT OF STRATEGY OF THE FINANCIAL ENTERPRISE IMPROVEMENTS**

A.G. Kajgorodov, the Professor Managing Chair of Economy and the Organisation of Business by Ivanovo State University;

A.A. Homjakova, the Senior Lecturer of Chair of Economy and the Finance of Ivanovo State University of Chemistry and Technology

In offered article problems of financial improvement of the enterprises are considered. Financial improvement is offered to be considered as process of working out and realisation of the complex strategy directed on restoration of solvency of the crisis enterprise in the current period and maintenance of its long-term financial stability. In article the description of a technique of working out of the given strategy allowing considerably to raise efficiency of corresponding administrative decisions contains.

**Liter ature**

1. O.S. Vihansky. Strategic management: the Textbook / O.S. Vihansky – M: Gardarika, 2002. – 296 p.
2. Y.A. Sokolov. Management financial stability of the enterprise / Y.A. Sokolov, R.V. Okorokov, A.S. Brusova; under the editorship of V.R.Okorokov. – SPb.: Publishing house «NESTOR», 2005. – 236 p.
3. L.I. Egorov. Technique of financial improvement of the economic subject / L.I.Egorov // Financial management. – 2005. – №4. – p.25-39.
4. A.Z. Boblyyova. Methodological of a basis of management of the organisations in a crisis situation / A.Z. Boblyyova // Government management. The electronic bulletin – <http://www.spa.msu.ru/e-journal>.
5. Anti-recessionary management / under the editorship of E.S. Minaeva, V.P. Panagushina – M: Publishing house PRIOR, 1998. – 432 p.
6. P.V. Zabelin. The main concepts of strategic management / P.V. Zabelin, N.K. Moiseyev – M: the information-Extradrenchesky centre Marketing, 1998. – 195 p.
7. A.T. Zub. Strategic management: the Theory and practice: the Manual for high schools / A.T. Zub – M: Aspect the Press, 2002. – 415 p.
8. R.A. Fathutdinov. Strategic management: the Textbook / R.A.Fathutdinov – M: Business, 2001. – 448 p.
9. V.A. Barinov. Anticrisis management: the Manual – M: Publishing house FBK-PRESS, 2002 – 520 p.
10. Z. Ajvazjan. Antikrisis management – decision-making on the brink of a precipice / Z. Ajvazjan, V. Kirichenko – <http://arbitration.narod.ru>
11. I. Katz. Antikrisis management of business / I. Kats // Problems of the theory and management practice. – 2003. – №2. – p. 82-86.

**Keywords**

Financial improvement; anti-recessionary strategy; crisis; solvency; financial stability; a competitiveness estimation; bankruptcy; financial potential; financial resources; anti-recessionary management.