

Khodasevich, T. G. "Formulirovka kontseptsii kontrollinga" [The formulation of the concept of controlling]. *Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (2005): 37-42.

Mann, R., and Mayer, E. *Kontrolling dlia nachinaiushchikh* [Controlling for beginners]. Moscow: Finansy i statistika, 1995.

Prokopenko, O. V., and Kryvoruchko, L. B. "Ekonomichna sutnitsia kontrolinhu, ioho mistse v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The economic essence of controlling its place in management]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, no. 4 (2011): 27-34.

Petrovska, V. O. "Upravlinskyi oblik chy kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Managerial Accounting or Control-

ling system management]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 3 (2013): 145-151.

Staniec, I., and Stygar, S. "Controlling and Risk Management in Sales in the Small and Medium-Sized Bank" *International Review of Management and Business Research*, vol. 3, no. 1 (2014): 119-132.

Zahorudko, V. L., and Trofymova, K. S. "Doslidzhennia osnovnykh perevah orhanizatsii sluzhby kontrolinh na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Study of the main advantages of controlling service organization for domestic enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083>

УДК 658.15

ВИКОРИСТАННЯ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 ШЕВЧУК В. В.

УДК 658.15

Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства

У статті викладено результати дослідження, направлені на використання українськими підприємствами превентивного антикризового управління, яке, на відміну від більш поширеного антикризового менеджменту, спрямованого на втручання у вже існуючу кризову ситуацію, полягає в недопущенні фінансових проявів кризи в господарській діяльності підприємства. Зосереджено увагу на особливостях превентивного управління, надано характеристику відмінностям механізму антикризового і превентивного управління підприємством. Визначено об'єкт, мету і механізм дії превентивного управління, наведено методи та інструменти управління. Інструментарій превентивного управління може бути ефективно використаний у практиці управління українськими підприємствами при вирішенні організаційно-економічних проблем, оскільки економічні показники більшості галузей говорять про різке скорочення промислового виробництва і настання економічної кризи.

Ключові слова: превентивне антикризове управління підприємством, інструменти превентивного управління, антикризовий менеджмент, фінансовий стан підприємства.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Шевчук Віолетта Вячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)
E-mail: violettamy@i.ua

УДК 658.15

UDC 658.15

Шевчук В. В. Использование превентивного антикризисного управления для стабилизации рыночной позиции предприятия
В статье изложены результаты исследования, направленные на использование украинскими предприятиями превентивного антикризисного управления, которое, в отличие от более распространенного антикризисного менеджмента, действия которого направлены на вмешательство в уже существующую кризисную ситуацию, заключается в недопущении финансовых проявлений кризиса в хозяйственной деятельности предприятия. Акцентировано внимание на особенностях превентивного управления, охарактеризованы различия механизма антикризисного и превентивного управления предприятием. Определены объект, цель и механизм действия превентивного управления, приведены методы и инструменты управления. Инструментарий превентивного управления может быть эффективно использован в практике управления украинскими предприятиями при решении организационно-экономических проблем, поскольку экономические показатели большинства отраслей говорят о резком сокращении промышленного производства и наступлении экономического кризиса.

Ключевые слова: превентивное антикризисное управление предприятием, инструменты превентивного управления, антикризисный менеджмент, финансовое состояние предприятия.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Шевчук Віолетта Вячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки підприємств, бізнес-адміністрування і регіонального розвитку, Харківський національний університет міського господарства ім. А. Н. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)
E-mail: violettamy@i.ua

Shevchuk V. V. Use of Preventive Crisis Management to Stabilize the Market Position of Enterprise

The article describes the results of research aimed at the use by Ukrainian enterprises of preventive crisis management, which, unlike the more common crisis management, whose actions are directed to interfering in the already existing crisis situation, consists in preventing the financial effects of crisis in the economic activity of enterprise. Special attention is paid to the peculiarities of preventive management, differences of mechanism for crisis and preventive management of enterprise are described. The object, purpose and mechanism of preventive management have been determined, the methods and tools of management have been provided. The tools of preventive management can be used effectively in the practice of management of Ukrainian enterprises in addressing the organizational-economic problems since the economic performance indicators of most industry sectors display a slump in industrial production and onset of economic crisis.

Key words: preventive crisis management of enterprise, tools for preventive management, crisis management, financial condition of enterprise.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Shevchuk Violetta V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Business Economics, Business Administration and Regional Development, Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov (vul. Marshala Bazhanova, 17, Kharkiv, 61002, Ukraine)
E-mail: violettamy@i.ua

Кризові явища в економіці призводять до уповільнення розвитку бізнесу, і навіть до банкрутства. При цьому відбувається уповільнення темпів економічного розвитку та швидкості грошового обігу, зниження ділової активності, падіння купівельної спроможності населення.

Реальний ВВП України в 4 кварталі 2014 р. зменшився на 15,2 % порівняно з аналогічним періодом 2013 р., тоді як у 3 кварталі падіння становило 5,1 %, у другому – 4,6 %, а в першому – 1,1 %. Показовими стали підсумки вже січня поточного року в промисловості. Так, згідно з офіційними даними, у січні 2015 р. скорочення промислового виробництва склало 19,7 % (у порівнянні з груднем 2014 р.) і 21,3 % (у порівнянні із січнем 2014 р.).

Окремі галузі вітчизняної економіки скоротили обсяги виробництва істотно нижче навіть офіційних середньостатистичних показників. Так, у січні 2015 р. у порівнянні з аналогічним періодом минулого року видобуток вугілля скоротився на 51,9 %, виробництво коксу і продуктів нафтопереробки впало на 54,1 %, машинобудування скоротилося на 32,5 %. По регіонах України «лідерами» падіння промисловості є Донецька і Луганська області – 49,9 % і 77 % відповідно. Показники динаміки по решті областей коливаються в діапазоні від зниження на 22,1 % у Кіровоградській області до зростання на 10,3 % у Рівненській області.

Для запобігання розвитку найгіршого сценарію можна використовувати антикризову стратегію управління, що дозволяє стабілізувати ринкову позицію підприємства (забезпечити планові показники ринкової долі, об'єму продаж, зростання довіри клієнтів).

Метою статті є вивчення особливостей застосування методів превентивного антикризового управління на українських підприємствах, аналіз та оцінка етапів його проведення та визначення його ролі в системі адаптивних механізмів управління.

Багато вітчизняних і закордонних авторів вивчають аспекти антикризового управління: І. О. Бланк, О. В. Василенко, А. О. Лігоненко, У. Кристек, М. Манн, О. В. Мороз, А. С. Планкетт, А. С. Ситник, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, І. О. Щербань, А. М. Штангрет. Але попри різноманітну спрямованість цих публікацій, превентивне управління розглядається в контексті антикризового управління та ризик-менеджменту [2–4, 6, 8], при цьому не достатньо вивченими залишаються питання, пов'язані з розробкою інструментів і методів ранньої діагностики кризи та профілактики кризових явищ. Протиріччя між потребою в ефективному механізмі антикризового превентивного управління, з одного боку, і відсутністю методичних розробок з використання інструментарію превентивного управління, з іншого боку, зумовило актуальність теми дослідження.

Поняття «управління» має багато визначень і використовується в різних сферах – фінанси, енергетика, екологія, менеджмент, тощо. Для розуміння концепту «превентивне антикризове управління» під самим терміном «управління» розуміємо дії, спрямовані на досягнення мети. На стадії планування керівництво визначає бажаний стан підприємства та шляхи його досягнення. Отже, потрібно стежити за тим, щоб всі ключові пара-

метри не виходили за межі припустимих значень. Тоді утримання параметрів системи і буде заходами превентивного антикризового управління.

Для мінімізації ризиків при прогнозуванні та виникненні кризової ситуації головними завданнями топ-менеджера підприємства стають такі:

- ✦ сформулювати стратегію розвитку підприємства з урахуванням використання інноваційних технологій, які збільшують конкурентні переваги продукції;
- ✦ розробити критерії компетенції ключових посад спеціалістів підприємства, оскільки важливим критерієм оптимізації роботи і подолання кризи будь-якого підприємства є компетентність і професіоналізм кадрів;
- ✦ з кола компетентних спеціалістів організувати групу антикризового комітету і регламентувати його функції;
- ✦ регламентувати періодичність проведення аудиту менеджменту підприємства, який дозволить своєчасно коректувати стратегічні ініціативи, оптимізувати і покращити роботу підприємства;
- ✦ ініціювати аудит маркетингу з метою виявлення можливості реструктуризації або оптимізації маркетингової системи підприємства;
- ✦ розробити і за необхідністю впровадити антикризову стратегію підприємства;
- ✦ збільшити швидкість прийняття рішень за рахунок делегування повноважень менеджерам в прийнятті управлінських рішень.

Превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Слід виокремити також поняття «антиципативне управління» – це постійно діючий процес, який передбачає прогнозування ймовірних майбутніх змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє завчасно виявити можливі загрози функціонуванню підприємства або нові можливості його розвитку і забезпечити надійну основу для прийняття раціональних управлінських рішень. Антиципативне управління спрямоване на передбачення, прогнозування, дослідження ймовірності настання кризи. А превентивне антикризове управління включає в себе активні дії щодо запобігання появи та розвитку кризових явищ на підприємстві [5].

Превентивне антикризове управління потребує від підприємства фінансової гнучкості та мобільності, нарощування фінансових резервів і достатнього рівня

підготовки до миттєвого вжиття заходів для ефективного функціонування господарюючого суб'єкта в умовах економічної кризи. Однак для своєчасного втручання в систему менеджменту керівництву необхідно мати інформацію про фінансово-економічний стан суб'єкта. Основними показниками є оцінка рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності. Якщо моніторинг фінансового стану виявляє ознаки кризисного розвитку, далі проводиться визначення масштабів кризисного стану. Потім необхідно визначити фактори, які обумовлюють кризисний розвиток підприємства, і тільки після цього почати розробку та реалізацію плану антикризового управління. Сутність антикризового управління полягає в розробці та реалізації найбільш раціонального плану виведення підприємства з кризового стану.

Принципова відмінність підходу превентивного антикризового управління від більш поширеного антикризового менеджменту, який направлений на втручання у вже існуючу кризову ситуацію, полягає в недопущенні фінансових проявів кризи в господарській діяльності підприємства. Механізми реалізації стратегій також мають відмінності (табл. 1).

Алгоритм роботи механізму превентивного управління підприємством спрямований на:

- ✦ моніторинг економічного стану, який дозволяє виявити кризові симптоми в розвитку;
- ✦ локалізацію підсистем, які ідентифіковані як кризова ситуація, спеціалізований аналіз ключових індикаторів кризових симптомів і відхилень по метриках;

- ✦ оцінку рівня ризику потрапляння в кризову пастку і вибір способу запобігання;
- ✦ вибір інструментів стабілізації та відновлення рівноваги і оперативне регулювання кризової ситуації, за допомогою якого досягається стан стійкості об'єкта в разі виникнення відхилень від заданих параметрів;
- ✦ моделювання кризових симптомів і прогноз економічного стану підприємства;
- ✦ контроль у превентивному управлінні за роботою по усуненню кризової ситуації;
- ✦ виконання програми дій і стратегічне планування з урахуванням динамічної зміни зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємницької структури.

Об'єктом превентивного управління є підсистема підприємства з характерними кризовими ознаками. А мета превентивного управління – трансформації стану досліджуваної підсистеми від кризової ситуації до стабілізації і рівноваги всіх елементів (рис. 1).

Ефективність впровадження превентивного антикризового управління обумовлена тим, що підприємство отримує здатність раннього розпізнавання можливих загроз функціонування або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності. Основним завданням превентивного управління є упередження настання будь-якої негативної зміни середовища функціонування з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності організації. Превентивне антикризове управління – це систематичний цілеспрямований процес, що комплексно охоплює фінансову, організаційну, інноваційно-інвестиційну сфери діяльності підприєм-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика механізму антикризового і превентивного управління підприємством

Кризова ситуація, або об'єкти управління	Антикризове управління	Превентивне управління
Неефективний менеджмент	Заходи, спрямовані на розвиток професіоналізму кадрів, підвищення ефективності оцінки управлінських рішень та оптимізації управлінських рішень	Формування корпоративної культури і клімату, переорієнтація мислення керівництва і працівників у відповідності до перспективних напрямків розвитку галузі, а також завдань, місії та стратегії поведінки підприємства на ринку
Неадекватна ринковим механізмам стратегія управління	Реорганізаційні та ліквідаційні процедури управління	Реструктуризація і стабілізаційне управління
Низька якість продукції або послуг	Усунення причин браку і забезпечення виробництва продукції кращої якості	Організація ефективної взаємодії з постачальниками ресурсів та сировини для запобігання погіршення якості
Інформаційне забезпечення	Дослідження інформаційних потоків, діагностика фінансового стану, аналіз потенціалу протистояння банкрутству і посткризового виживання	Вдосконалення інформаційного забезпечення реалізації превентивних програм для запобігання кризових явищ
Політика управління підприємством	Мінімізація втрат майна і капіталу, політика захисту інтересів власників і кредиторів	Забезпечення подолання кризової ситуації з найменшими витратами, оборонна або наступальна політика підприємства
Інструментарій аналізу	Горизонтальний, вертикальний та інтегральний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, фінансових ризиків	Аналіз з урахуванням галузевої приналежності, організаційно-правової форми, етапу життєвого циклу, особливостей створення і т. п.

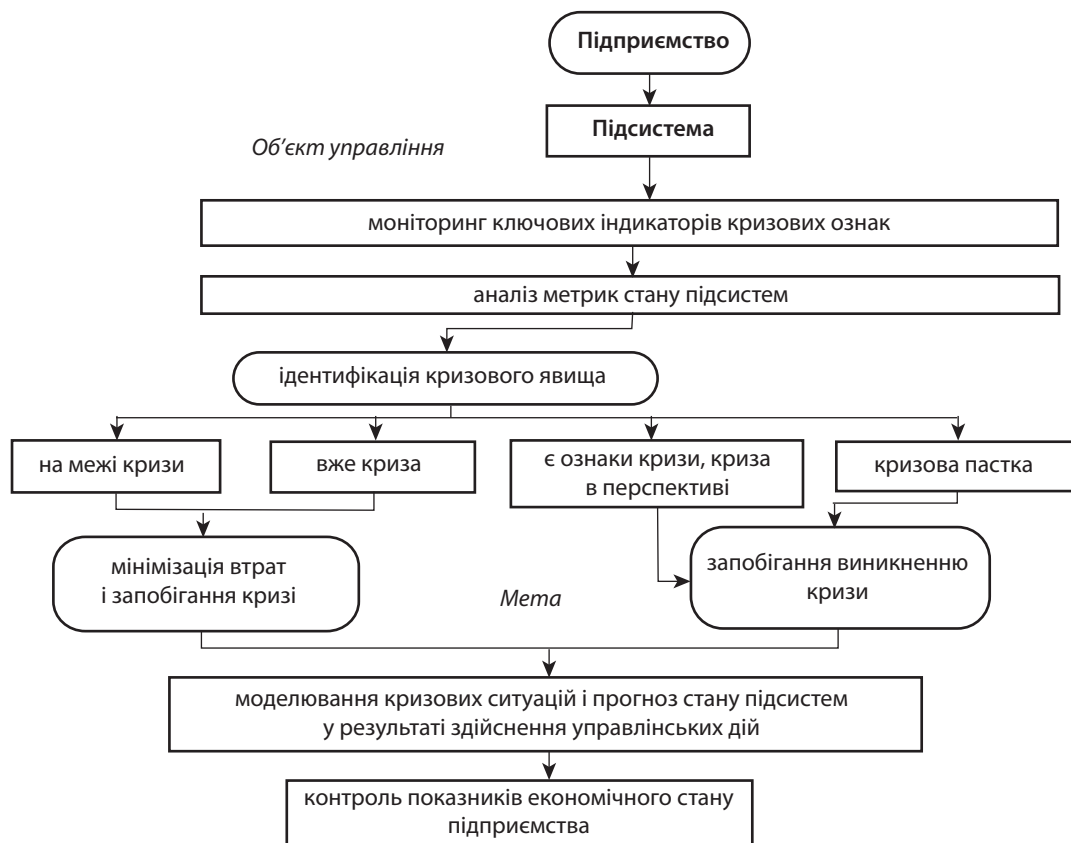


Рис. 1. Механізм превентивного управління підприємством

ства на будь-якій стадії його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління підприємством [1].

Реалізація превентивного управління відбувається за допомогою застосування методів та інструментів управління. Наприклад, у виробничій сфері для досягнення переорієнтації на інноваційне виробництво можна використовувати такі методи: комплексна диверсифікація виробництва; посилення ролі маркетингових груп і переорієнтація на перспективні ринки збуту; розробка превентивних програм розвитку підприємства; прогнозування результатів розвитку підприємства з врахуванням індикаторів настання кризових явищ.

В інституційній сфері з метою трансформації організаційної структури і системи управління у відповідності до вимог ефективного функціонування підприємства можна використовувати такі прийоми: перехід від низькоєфективних традиційних форм і принципів управління до превентивних управлінських технологій; економічно доцільна реструктуризація підприємства; орієнтація на ресурсозберігаючі технології виробництва.

У сфері управління кадрами для досягнення максимально ефективного кадрового потенціалу за умов зберігання принципів справедливості та оптимального співвідношення темпів зростання продуктивності праці й оплати праці рекомендуємо використати такі прийоми превентивного управління: регламентація трудових відносин і системи оплати праці; використання широкого спектра економічних інструментів стимулювання високопродуктивної праці; заохочення трудової активності та

інноваційної сприйнятливості трудових кадрів; створення сприятливих умов для зростання продуктивності праці.

Проаналізуємо деякі методи превентивного управління.

Фінансово-аналітичне дослідження, як один з основних елементів діагностики, являє собою процес дослідження фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку. Фінансовий аналіз є частиною загального, повного аналізу господарської діяльності, який складається з фінансового та виробничого (управлінського) аналізу. Для вирішення конкретних завдань фінансового менеджменту застосовується ряд спеціальних систем і методів досліджень, що дозволяють отримати в статичі та в динаміці кількісну оцінку результатів фінансової діяльності в розрізі окремих її аспектів [7]. У теорії фінансового менеджменту залежно від використовуваних методів розрізняють такі основні системи фінансових досліджень, проведених на підприємстві: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; порівняльний аналіз; аналіз коефіцієнтів; інтегральний аналіз. Усі методики кількісного аналізу важливо розглядати в динаміці – саме так можна розпізнати не тільки гостру й хронічну кризу, а й відстежити виникнення прихованої кризи.

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це також превентивний захід управління підприємством, який забезпечує такий стан господарюючого суб'єкта, обумовлений найбільш ефективним використанням його корпоративних ресурсів, яке дозволяє йому здійснюва-

ти стійку динаміку, досягати поставлених цілей бізнесу в умовах негативного впливу сукупності факторів внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємницька діяльність в ринковій економіці здійснюється в умовах невизначеності, тому основним завданням підприємства є правильна оцінка можливого ризику, виявлення факторів, що підсилюють його, і вибір методів управління ним.

Під управлінням (мінімізацією) ризику з боку підприємця розуміється процес оптимального розподілу витрат на зниження різних видів ризику в умовах обмеженості економічних ресурсів, що обумовлює досягнення максимального в даних умовах рівня економічної безпеки підприємства. Тому метою управління ризиком для підприємця є досягнення безпеки функціонування в рамках створеної ним структури на основі формування системи економічної безпеки.

Превентивна санація як превентивний захід антикризового управління направлена на відновлення платоспроможності та налагодження нормальної виробничої діяльності підприємства.

Аудит менеджменту і маркетингу підприємства дозволяє перевірити стан маркетингової діяльності, вчасно виправити помилки та якісно розвиватись. Маркетинговий аудит полягає у вивченні діяльності підприємства, розробці плану коригуючих і запобіжних дій з метою підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Оцінити систему управління маркетингом підприємства можливо за допомогою організації проведення комплексного аудиту маркетингу, який містить: аудит маркетингових стратегій (ревізія, спрямована на перевірку маркетингових стратегічних ініціатив, а також виявлення додаткових чинників і можливостей їх коригування) та аудит інструментів маркетингу підприємства (аудит операційного рівня, який мстить оцінку роботи інструментів маркетингу).

Таким чином, підприємство на підставі загальновідомих методик управління повинно сформувати власну систему превентивного антикризового управління, здатну формувати об'єктивну комплексну та одночасно розгорнуту оцінку поточного стану підприємства як основу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Інструменти і методи превентивного управління являють собою управлінський комплекс, який, на відміну від традиційного антикризового управління, містить управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від цільових орієнтирів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гринько Т. В.** Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах / Т. В. Гринько // Ефективна економіка. – 2014. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981>

2. **Квасній Л. Г.** Антикризове управління економічним потенціалом / Л. Г. Квасній, Т. Й. Щербан // Бізнес Інформ. – 2012. – № 5. – С. 248 – 250 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_5_71.pdf

3. **Кочеткова А. И.** Основы управления в условиях хаоса (неопределенности), ч. 1 / А. И. Кочеткова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 484 с.

4. **Мороз О. В.** Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.

5. **Павлюк В. І.** Сутність та роль превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі / В. І. Павлюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 4. – С. 136 – 140 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_4_24.pdf

6. **Планкетт Л.** Выработка и принятие управленческих решений // Л. Планкетт, Г. Хейл. / Сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984. – 356 с.

7. **Распопов В. М.** Превентивное антикризисное управление : учеб. пособие / В. М. Распопов, В. В. Распопов. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2012. – 432 с.

8. **Проخورова В. В.** Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку / В. В. Проخورова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2009. – № 35. – С. 12 – 21.

REFERENCES

Hrynko, T. V. "Sutnist ta rol preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpryemstvakh" [The essence and role of preventive crisis management in the industry]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2014).

Kvasnii, L. H., and Shcherban, T. I. "Antykrizove upravlinnia ekonomichnym potentsialom" [Crisis management economic potential]. *Biznes Inform*, no. 5 (2012): 248-250.

Kochetkova, A. I. *Osnovy upravleniia v usloviakh khaosa (neopredelennosti)* [Fundamentals of management in the chaos (uncertainty)]. Moscow: INFRA-M, 2014.

Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finansova diahnostyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpryemstvakh* [Financial diagnostics system crisis management in enterprises]. Vinnytsia: UNIVERSUM - Vinnytsia, 2006.

Pavliuk, V. I. "Sutnist ta rol preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia pidpryemstvamy torhivli" [The essence and role of preventive crisis management trade]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, no. 4 (2013): 136-140.

Plankett, L., and Kheyl, G. *Vyrobotka i priniatie upravlencheskikh resheniy* [The development and management decisions]. Moscow: Ekonomika, 1984.

Prokhorova, V. V. "Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom iak systema zakhodiv ioho efektyvnoho rozvytku" [Crisis management now as a system of measures for its effective development]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu „Kharkivskiy politekhnichnyi instytut“*. *Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, no. 35 (2009): 12-21.

Raspopov, V. M., and Raspopov, V. V. *Preventivnoe antikrizisnoe upravlenie* [Preventive crisis management]. Moscow: Magistr; INFRA-M, 2012.