|  |
| --- |
| **УДК 330.3** |
|  | **И.В. Булах,** *канд. экон. наук, доц.***В.М. Журавлёв***ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»,* *Донецк, Донецкая Народная Республика****I.V. Bulakh, V.M. Zhuravlev****Donetsk National Technical University,**Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЙ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ |
|  |
| **ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES** |

*Аннотация. Статья посвящена исследованию антикризисного управления в телекоммуникационных компаниях. Акцент в данном исследовании делается на алгоритме осуществления антикризисного управления в телекоммуникационных компаниях.*

*Ключевые слова: телекоммуникационная компания, кризисное состояние, антикризисное управление, антикризисные меры, оценка эффективности, критерии оценки эффективности антикризисного управления*

*Abstract. This report is devoted to the study of crisis management in a telecommunications company. The emphasis in this study is based on the crisis management algorithm in a telecommunications company*

*Keywords: telecommunications company, crisis state, crisis management, crisis management measures, performance evaluation, criteria for evaluating the effectiveness of crisis management*

**Постановка проблемы**. Современное состояние развития телекоммуникационных компаний характеризуется наличием кризисных процессов, вызванных мировыми и локальными кризисными деформациями, так и противоречивыми экономическими интересами различных субъектов хозяйствования. Высокий динамизм современного общества объективизирует проблематику непредвиденных изменений вследствие совокупного действия факторов внешнего прямого и косвенного воздействия. Что, в свою очередь, актуализирует обновление теоретических и методологических методов антикризисного управления предприятиями и разработку практических предложений по формированию эффективных антикризисных управленческих решений в сфере телекоммуникаций для обеспечения успешного функционирования и развития телекоммуникационных компаний в стратегической перспективе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Существующий теоретико-методологический базис и прикладной инструментарий антикризисного управления разработан во второй половине ХХ в. группой исследователей и практиков, для промышленных предприятий индустриально развитых стран мира с рыночной экономикой. Обычно управленческую практику республиканских телекоммуникационных компаний отличает эпизодичность применения инструментов антикризисного управления как средства реагирования на отдельные кризисные ситуации в условиях восходящих трендов становления сферы телекоммуникаций. Сейчас телекоммуникационным компаниям необходимо создавать систему антикризисного управления, направленную не только на своевременное выявление кризисов, локализацию и нивелирование последствий их влияния, но и активизацию развития этих субъектов хозяйствования в стратегической перспективе.

**Цель исследования**. Целью исследования является разработка усовершенствованного подхода к алгоритму осуществления антикризисного управления телекоммуникационных компаний.

**Основные результаты исследования**. Систематизируя существующие научные наработки, приходим к выводу, что антикризисное управление представляет собой систему управленческих программ, мероприятий по диагностированию, профилактике, нейтрализации и преодолении кризисных процессов и источников их возникновения во время функционирования телекоммуникационных компаний.

Исходя из этого, авторы предлагают усовершенствованный подход к алгоритму осуществления антикризисного управления телекоммуникационных компаний (рис. 1). Разработанный алгоритм антикризисного управления телекоммуникационных компаний, предусматривает выполнение следующих последовательных взаимосвязанных этапов: формирование информационной базы антикризисного управления; диагностика кризисного состояния телекоммуникационных компаний; идентификация причин возникновения кризисного состояния; выбор наиболее эффективных методов антикризисного управления; разработка ряда антикризисных мероприятий; оценка предложенных антикризисных мероприятий; выбор наиболее эффективного антикризисного мероприятия; реализация антикризисной мероприятий; оценка эффективности реализованных антикризисных мероприятий; выбор направления дальнейшей деятельности телекоммуникационной компании.

Рис. 1. Алгоритм антикризисного управления телекоммуникационной компанией

Итак, первый этап направлен на формирование информационной базы антикризисного управления телекоммуникационной компании, от полноты и достоверности которой будет зависеть эффективность антикризисных мер в частности и деятельности компании в целом. Объектами оценки на этом этапе становятся внутренняя и внешняя среды телекоммуникационной компании, а именно: необходимо определить факторы, которые больше всего влияют на ее деятельность, а также те факторы, которые вызывают или могут вызвать кризисное состояние, в том числе и те, которые способствуют предотвращению и преодолению кризисных явлений и процессов.

Лучшим методом для этого этапа антикризисного управления является SWOT-анализ, который дает возможность наиболее полно и объективно оценить ситуацию, собрать максимально возможную информацию о состоянии компании на рынке телекоммуникационных услуг. Применение этого метода возможно даже при наличии небольших объемов доступной информации – его результаты дают всестороннюю оценку существующего состояния, что сверхважно для телекоммуникационных компаний в условиях недостаточности информации.

Информационная база должна формироваться из двух видов информации: внутренней и внешней, в первую очередь отражают плановые и фактические показатели в количественном и качественном выражении. Внутреннюю информацию составляет совокупность данных о процессах и явлениях компании, которые происходили, происходят или будут происходить в ее внутренней среде. Внешняя информация – это совокупность данных о процессах и явлениях, которые происходили, происходят или будут происходить за пределами компании, в ее внешней среде (речь идет о тенденции развития сферы телекоммуникации, рынка телекоммуникационных услуг, поведение конкурентов, контрагентов и потребителей телекоммуникационных услуг, поставщиков техники и технологий, органов государственной власти и т. д). Основу плановой информации формируют целевые показатели и параметры, на достижение которых будет направлена деятельность компании. Фактическая информация формируется по данным бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности, она отражает реализованные хозяйственные операции и результаты их влияния на текущую деятельность компании [1, с. 86].

Следующий этап антикризисного управления направлен на разработку ряда антикризисных мер, которые могут иметь профилактический, оздоровительный, предупредительный или реабилитационный характер.

После разработки антикризисных мер переходим к оценке каждой из них с учетом возможных потерь, ожидаемых последствий, преимуществ и недостатков реализации, антикризисных мер. Показателями оценки антикризисных мер могут быть как уровень риска, так и ожидаемый результат. Поэтому наиболее целесообразной антикризисной мерой будет та мера, параметры которой будут соответствовать большинству указанных критериев.

Выбранная антикризисная мера или их совокупность реализуется в телекоммуникационной компании следующими способами: дополнительные инвестиции, изменение организационной структуры компании, смена руководства или формы организации бизнеса, реструктуризация капитала и др.

Оценка эффективности реализованных антикризисных мероприятий является следующим этапом антикризисного управления телекоммуникационной компании. Она предусматривает анализ ситуации в компании после реализации антикризисных мероприятий по следующим критериям: увеличение прибыльности, повышение уровня рентабельности, уменьшение затрат, повышение производительности труда, повышение инвестиционной привлекательности компании, улучшение структуры капитала, повышение конкурентоспособности компании. Положительное значение этих показателей свидетельствует об эффективности предложенных антикризисных мероприятий.

Итогом антикризисного управления является пересмотр всей деятельности компании, внесение соответствующих изменений или отказ от отдельных видов деятельности, ввод новых видов услуг и тому подобное. Главная задача антикризисного управления состоит в обеспечении непрерывного эффективного функционирования компании.

Процесс формирования эффективной антикризисной системы управления телекоммуникационными компаниями направлен на рост прибыльности и стабильности функционирования компаний в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Процесс построения антикризисной системы нужно проводить с соблюдением определенных требований и с учетом как экономических интересов соответствующих субъектов, так причинно-следственных связей между элементами этой системы, наличия реальных возможностей применения определенного антикризисного инструментария, который отображает понятие антикризисной способности телекоммуникационной компании.

Поддерживая позиции исследователей, к основным предпосылкам, обусловливающим необходимость использования новых подходов к формированию эффективного антикризисного управления телекоммуникационными компаниями, отнесем [2, с. 8; 3, с. 107; 4, с. 127]:

* трансформационные изменения экономических отношений в стране. Развитие информации и виртуализация экономических процессов, как определяет А. Гальчинский, обусловливают новое качество постиндустриальных экономических отношений в их системной зрелости и приводят к возникновению метаэкономики, основными ценностями которой является экономика знаний, экономика доверия, экономика эпохи подлинного гуманизма, что в целом составляет экономическую основу планетарного общества. Процесс дематериализации в результате развития экономики информации и знаний приводит к отрыву сферы телекоммуникаций от материального производственного процесса. На этой основе происходят фундаментальные изменения в телекоммуникационной деятельности. Качественные изменения в мировой экономике актуализируют необходимость анализа специфики процессов антикризисного управления телекоммуникационных компаний, прежде всего на метауровне;

– цикличность развития экономических процессов. Цикличность – это всеобщая форма движения по круговой последовательности национальных и мировой экономик, как целостности, отражающий неравномерность развертывания и развития различных составляющих национальной экономики, чередование ее революционных и эволюционных стадий в общецивилизационном контексте, а также неравномерность экономического роста, обусловленная прежде всего неравномерностью научно-технического прогресса. Каждому циклу присущи собственные фазы, отличимыми является их продолжительность, одновременно общим является направление движения в сравнительно обособленных национальных экономиках от одного макроэкономического равновесия к другому. Исследователи выделяют три вида экономических циклов: большие (40-60 лет), средние (7-11 лет) и короткие (3-4 года). Поэтому можно утверждать, что кризисы существовали всегда с соответствующей периодичностью, это обосновывает необходимость предотвращения кризисных явлений в телекоммуникационных компаниях через формирование антикризисной системы управления и антициклических норм регулирования;

– наличие структурных диспропорций национальной экономики. Эффективная структура экономики является гарантом экономической независимости и основой устойчивого развития социально ориентированной модели функционирования развитого рыночного хозяйства, которая обеспечивает соответствующие конкурентные преимущества страны в мировой экономике. Формирование эффективной структуры экономики особенно насущно в контексте стратегических задач макроэкономической стабилизации и восстановления экономики в Донецкой народной Республике. Однако современные структурные диспропорции экономики Донецкой Народной Республики углубляются не только институциональными трансформациями, но и потребностями долгосрочного защиты независимости Республики. Указанное свидетельствует о необходимости разработки комплекса антикризисных мер с целью преодоления кризисных явлений на основе научно обоснованной структурной политики развития национальной экономики в целом и ее сферы телекоммуникаций в частности.

Кроме указанных выше предпосылок, которые актуализируют разработку новых подходов в развитии эффективного антикризисного управления в телекоммуникационных компаниях, стоит обратить внимание на отраслевые особенности сферы телекоммуникаций, а именно:

* чрезвычайная сложность механизма функционирования международных телекоммуникаций и использования значительного перечня новых информационных технологий, разнообразие операций и скорость перемещения информационных потоков, мультиплицирует риски телекоммуникационных компаний, формы их проявления и возможные последствия;
* телекоммуникационная глобализация и интеграция мультиплицируют системные риски;
* наличие и углубление асимметрии информации на рынке телекоммуникационных услуг требует совершенствования процессов раскрытия информации и обеспечения ее прозрачности;
* процессы внедрения единых стандартов в сфере телекоммуникаций;
* совершенствование методов управления телекоммуникационной деятельностью, в частности антикризисного, на основе соответствующей гармонизации международных и национальных стандартов и регуляторов;
* обеспечение технической совместимости инфраструктуры, прозрачности ценообразования на соответствующие телекоммуникационные услуги [5, с. 9].

Итак, телекоммуникационные компании должны отмечаться стойкостью к воздействию негативных факторов и обеспечивать выполнение определенной миссии, которая находит свое приложение в эффективном прибыльном бизнесе и риск-менеджменте. Авторы согласны с мнением исследователей, которые говорят о необходимости поиска новых подходов к решению проблем антикризисного управления телекоммуникационных компаний, что объясняется несоответствием процесса управления потребностям, которые актуализированы трансформацией среды их функционирования [6, с. 296].

Разработка новых подходов в современных реалиях антикризисного управления телекоммуникационными компаниями является важным направлением для исследователей, в частности по изменению критериев управления телекоммуникационными компаниями, поскольку глобализация нивелировала границы между различными типами телекоммуникационных услуг. Заметим, что современные ученые также акцентируют внимание на необходимость обоснования новых подходов к решению проблем антикризисного управления телекоммуникационными компаниями в условиях активизации как положительного, так и отрицательного влияния глобализации как на внешнем, так и внутреннем телекоммуникационных рынках [4, с. 114; 7, с. 128]. В то же время, обращаем внимание, что на данном этапе нормативно-правовое поле Донецкой Народной Республики в сфере телекоммуникаций нуждается в совершенствовании.

Формирование системного антикризисного управления в телекоммуникационных компаниях требует, прежде всего, комплексного информационно-аналитического обеспечения, предусматривающего следующее:

* использование при исследовании современных методов, механизмов и инструментов для своевременного распознавания и оценки угрозы и глубины кризиса;
* формирование набора необходимых показателей (индикаторов кризиса) и их критериев, характеризующих проявления кризисных явлений и процессов в различных функциональных сферах телекоммуникационных компаний и обеспечивающих осуществление мониторинга и контроля за их изменениями;
* разработку эффективных средств предотвращения кризисных явлений, которые опирались на соответствующий методологический инструментарий прогнозирования и диагностики.

Отличительным признаком системного антикризисного управления телекоммуникационными компаниями являются имманентные механизмы повышения эффективности этих процессов. В то же время, эффективность антикризисного управления телекоммуникационной компанией отражает наращивание ее потенциала, делает положительные изменения, а также наличие необходимых объемов ресурсов и условий их продуктивного использования. Важно и то, что изменения потенциала компании также могут спровоцировать появление кризиса. Следует учитывать, что антикризисное управление может быть эффективным или наоборот.

Эффективность антикризисного управления телекоммуникационными компаниями характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризисных процессов в сопоставлении с затраченными на это материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Трудно определить такую эффективность объективными точными расчетами, но определить ее можно при диагностике и общей характеристике антикризисного управления телекоммуникационной компании, ее успешности или просчетов.

Система оценки критериев эффективности антикризисного управления телекоммуникационной компанией направлена на идентификацию уровня качества, результативности и своевременности реализации целей и задач антикризисного управления путем систематической разработки и осуществленияантикризисных мер и восстановления стабильности телекоммуникационной компании при соблюдении определенных критериев показателей и ограничений.

Критериями оценки эффективности антикризисного управления телекоммуникационных компаний следует признать [8, с. 75]:

* наличие положительной динамики ключевых показателей деятельности телекоммуникационной компании и ее финансового состояния за соответствующий период антикризисного управления;
* скорость положительных изменений во внутренней среде телекоммуникационной компании в контексте ее адаптации к динамике факторов внешнего воздействия;
* экономичность как соотношение «расходов на проведение антикризисных мероприятий и действий – полученные результаты»;
* адекватность антикризисных мероприятий по восстановлению стабильности компании, ее жизнеспособности и нормального функционирования;
* оперативность генерирования новой информации для эффективного принятия антикризисных управленческих решений;
* действенность избранного инструментария антикризисного управления;
* уровень компетентности работников, прежде всего управленческого персонала.

Эффективность антикризисного управления поддерживается принятыми антикризисными программами и мероприятиями, в результате применения которых обеспечивается выход телекоммуникационной компании из кризисного состояния, восстановление ее успешной деятельности и недопущения генерирования кризисов в будущем.

Эффективность антикризисного управления телекоммуникационными компаниями возможна лишь тогда, когда руководители будут способны предвидеть и прогнозировать различные сложные экономические процессы. Достичь поставленных антикризисных задач можно при гибкости технологий управления. Материальные ресурсы должны распределяться по соответствующим ориентирами антикризисных программ.

Основные мероприятия антикризисного управления должны быть направлены на выявление стратегических приоритетов стабильного функционирования и дальнейшего развития телекоммуникационных компаний, стабилизацию конкурентных позиций с учетом рисков для устойчивости успешного функционирования и ликвидации, предотвращения или нивелирования кризисных явлений и процессов.

Антикризисное управление телекоммуникационными компаниями направленно на выявление латентных внутренних и внешних рисков, идентификацию ранних симптомов кризисов и их источников, во избежание превращения отдельных рисков в системные. Антикризисное управление создает механизм адаптации телекоммуникационных компаний в целом к высоко динамичным изменениям конкурентной среды в сфере телекоммуникаций для обеспечения их функционирования и развития в условиях экономических, политических и социальных трансформаций в Донецкой Народной Республике.

Современные экономические реалии побуждают руководителей телекоммуникационных компаний формировать системное антикризисное управление в контексте общеорганизационного дизайна. Методологическим базисом формирования системного антикризисного управления телекоммуникационных компаний должна быть современная теория и мировая практика антикризисного управления с учетом специфических особенностей использования антикризисного управления республиканскими телекоммуникационными компаниями в контексте социально-экономических условий их функционирования.

Эффективное антикризисное управление телекоммуникационными предприятиями невозможно без качественного и своевременного информационного обеспечения, актуализируя постоянное получение информации из различных внешних источников. Информационные потоки должны быть полными и отражать потребности оценивания всех функциональных сфер компании (технологической, производственной, маркетинговой, финансовой, инновационной, управленческой) для своевременного объективного анализа как текущего состояния, так и прогнозирования будущих результатов антикризисных мер.

Исследователи подчеркивают, что влияние информационных процессов на деятельность компании в сфере телекоммуникации имеет следующие проявления:

* активизация конкуренции на основе информационных технологий;
* формирование и развитие коммуникационных услуг;
* актуализация потребностей в информационных ресурсах;
* глобализация мировой экономики и рынков товаров и услуг;
* изменения в организационных структурах компаний [9].

В перспективе будет расширяться применение информационных технологий, обеспечивающих конкурентоспособность телекоммуникационных услуг в частности и телекоммуникационных компаний в целом с минимальными затратами.

Управленческие решения должны базироваться на комплексной диагностике всего многообразия технико-технологических, экономических, организационных и других особенностей телекоммуникационных компаний и региона их функционирования. Поэтому потребности комплексного диагностирования телекоммуникационных компаний с обработкой совокупности разноплановых и трудно идентифицируемых измерителей актуализируют необходимость проведения многокритериального анализа с соответствующим использованием информационных технологий.

Сейчас большое влияние на системы менеджмента имеют информационные потоки, рост которых в сотни раз интенсифицируют взаимодействия, прежде всего на уровне конкурентной среды. Развитие антикризисного управления связано с разработкой, внедрением и использованием новейшего управленческого инструментария [10]. Главной задачей антикризисного управления в компаниях сферы услуг становится повышение эффективности за основе достижения высоких уровней профессиональных компетенций руководителей и всего управленческого персонала, которые проявляется в скорости и обоснованности антикризисных решений, разработке и внедрении нестандартных антикризисных мер и реализации эффективных антикризисных программ, в совокупности отражая главный признак системного антикризисного управления – в его направленности не только на противодействие кризису и упреждении возможности его наступления для стабильного функционирования и устойчивости телекоммуникационной компании, но также и на обеспечение ее развития путем укрепления конкурентоспособности в стратегической перспективе. Все это находит широкое применение в системном антикризисном управлении эффективных информационных технологий.

Современная практика антикризисного управления в сфере телекоммуникаций не в полной мере использует возможности информационных технологий по причине нехватки технологических средств и соответствующего программного обеспечения, несформированностью коммуникационных каналов, а также низким уровнем сформированности информационных и профессиональных компетенций управленческого персонала.

Эффективность разработки и реализации антикризисных управленческих решений в телекоммуникационных компаниях напрямую зависит от качества управленческой информации и уровня профессиональных компетенций менеджеров. Поэтому улучшение качества информации в процессах антикризисного управления обеспечивают именно информационно-телекоммуникационные сети, которые обеспечивают информационный обмен в рамках антикризисного управления, а также в сочетании с другими составляющими способны существенно повысить эффективность всех функциональных сфер компании в целом.

Авторская позиция заключается в том, что информационное обеспечение охватывает организацию информационных потоков по сбору, хранению, обновлению, переработке и передаче управленческой информации по идентификации изменения факторов внешней и внутренней среды компании, как объекта управления, формирования базы знаний и баз данных для повышения обоснованности и качества управленческих решений. В информационном обеспечении нуждаются все составляющие антикризисного управления, прежде всего службы, ответственные за сбор, обработку, хранение и продвижение информационных потоков соответствующими каналами управленческой вертикали. Поэтому сущность информационного обеспечения антикризисного управления телекоммуникационных компаний можно определить как пространственно-временное интегрирования информационных технологий и средств коммуникаций для своевременного генерирования руководством новой релевантной информации для принятия эффективных антикризисных решений.

Применение информационных систем является одним из перспективных путей повышения не только эффективности антикризисного управления, но прежде всего его качества на основе обеспечения непрерывности информационного сопровождения управленческих процессов. Они помогают принимать обоснованные решения, адаптированные к тем условиям, которые сложились, и таких, которые базируются на реальной информации, накопленной в определенной области [11, с. 7]. Именно объем этой информации и ее качество обусловливают скорость и оптимальность принятых антикризисных решений.

Процессы технологического и информационного совершенствования в практике телекоммуникационных компаний заложили информационно-организационные предпосылки системных сдвигов в сфере антикризисного управления. В последнее время накоплен соответствующий методологический инструментарий систематического обследования и исследования внешних факторов прямого и косвенного воздействия, а также прикладной инструментарий проектирования на предприятиях баз знаний и тому подобное. Результаты этих исследований в основном нашли свое применение в организации информационного обеспечения управления именно в телекоммуникационных компаниях. Но систематизированное обобщение прогрессивного опыта в сфере телекоммуникаций пока отсутствует, поэтому преобладает индивидуальная организация информационного обеспечения в каждой конкретной телекоммуникационной компании.

Об определенных сдвигах в информационном обеспечении телекоммуникационных компаний свидетельствует такой показатель, как доля капитальных инвестиций в нематериальные активы в общем объеме инвестиций предприятия. Отметим также, что стоимостные показатели информационного обеспечения антикризисного управления, которые нужно анализировать как приоритетные составляющие нематериальных активов телекоммуникационной компании, свидетельствуют о положительных сдвигах по росту рыночной цены компании.

Сейчас наблюдается существенная недооценка нематериальных активов в структуре баланса телекоммуникационных компаний, что исключает наращивание их ресурсного потенциала на основе капитализации информационной компоненты. Исследователи отмечают устойчивый дисбаланс соотношения в экономике инвестиций в материальные и нематериальные активы, в том числе доля инвестиций в материальные активы являются доминирующей и находится на уровне 93,3-96,9%, тогда как в развитых странах тенденция обратная – доля инвестиций в нематериальные активы находится в диапазоне от 67% до 76%.

**Выводы.** Таким образом, приведенное убедительно аргументирует приоритетность задачи формирования информационного обеспечения для нужд антикризисного управления в сфере телекоммуникаций. Любое антикризисное решение или мера имеют прогнозируемый характер развертывания по определенным сценариям. Поэтому прогнозирование является имманентной составляющей антикризисного управления, что делает всестороннее обоснование антикризисных мер и обеспечивает своевременную адаптацию компании к высокому динамизму внешней среды. Развитие и наращивание адаптационных возможностей становится следующей приоритетной задачей антикризисного управления телекоммуникационных компаний, поскольку результатом запоздалого реагирования может стать прерывание жизненного цикла компании.

|  |
| --- |
|  |
| **Список литературы** |
|  | Цал-Цалко Ю.С. Финансовый анализ: учебник. – М.: Центр учебной литературы, 2008. – 566 с. |
|  | Низалов Д. В. Антикризисное управление: выбор методов. государство и регионы. 2001. № 1. С. 56-62. |
|  | Гудзь О.Е., Сотниченко В.М. Принципы и условия обеспечения экономической безопасности телекоммуникационных предприятий. Экономика. Менеджмент. Бизнес. 2016. – № 4 (17). C. 6-11. |
|  | Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. 282 с. |
|  | Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 215 с. (Высшее образование). |
|  | Фединец Н.И. Управление изменениями в организации. Научный вестник Национального лесотехнического университета Украины. 2011. Вып. 21.15. С. 292-298. |
|  | Науменко А.П. Антикризисное управление. проблемы повышения эффективности инфраструктуры: сб. наук. трудов. Вып. 25. К.: НАУ, 2010. – С. 124-130.. |
|  | Чернявская Е. И. Теоретико-методические аспекты мотивации труда в процессе реструктуризации предприятий. Экономика развития. 2007. № 15. С. 89-92. |
|  | Brown, Timothy A. Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. Guilford Press, 2006. |
|  | Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. Э.М. Короткова. – 2-e изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 620 с. |
|  | Гудзь О. Е. Модернизация организационно-информационного дизайна современных предприятий. Экономика. Менеджмент. Бизнес. – 2017. № 2 (19). C. 4-12. |