

ANTI-BÖHRAN İDARƏETMƏDƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ PRİNSİPLƏRİNİN TƏTBİQİ

F.Z.Cabbarov¹

¹baş müəllim, “Menecment” kafedrası, Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti

¹e-mail: fuadjabbarov@gmail.com

Daxil olmuşdur: 03 dekabr 2019; qəbul edilmişdir: 27 dekabr 2019.

Xülasə

Məqalənin əsas məqsədi böhran hadisələrinə qarşı dayanıqlı mexanizmlər yaratmaq üçün şirkətlərin strukturlarında və bölmələrində korporativ idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqini təhlil etməkdir. Tədqiqat işi elmi iqtisadi səbəblərə, təşkilati dəyişikliklərə, bazar və təşkilati tendensiyalara uyğun şəkildə əsaslanmışdır. Bunun üçün müqayisəli analiz, sintez, induksiya və deduksiya kimi elmi metodlardan istifadə edilmişdir. Tədqiqatın məhdudiyyətləri təşkilati dəyişikliklər və böhran hadisələri dövründə bazar dəyişikliyi və şirkətin dayanıqlığının nəzərə alınmamasındadır. Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti böhran zamanı şirkətin idarə edilməsində lazımi üsulların həyata keçirilmə mexanizminin təsvir edilməsindədir. Tədqiqatın elmi yeniliyi və orijinallığı səmərəliliyi artırmaq və davamlı inkişaf yaratmaq məqsədi ilə şirkətin idarəetmə strukturlarında uyğunlaşma, transformasiya və korporativ mexanizmlərin tətbiqi imkanlarının qiymətləndirilməsindədir.

Acar sözlər: korporativ idarəetmə, təşkilat, iqtisadi böhran, bazar dəyişiklikləri, dayanıqlıq.

IMPLEMENTATION OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

F. Z. Jabbarov¹

¹Senior Lecturer, Department of Management, Azerbaijan University of Tourism and Management

¹e-mail: fuadjabbarov@gmail.com

Received: 03 December 2019; Accepted: 27 December 2019.

Abstract

The main purpose of the article is to analyze the implementation of corporate governance mechanisms in the structures and divisions of companies to create sustainable

mechanisms to counter crisis phenomena. In the course of the study, theoretical prerequisites and justifications for organizational changes were analyzed in comparability with the volatility of market trends in the short term. The following scientific methods were used for this: comparative analysis, synthesis, induction and deduction. The limitations of the study consist in taking into account market changes and company sustainability during the period of organizational changes and crisis phenomena. The mechanism of corporate implementation during the crisis management of the company is described as practical significance. The scientific novelty and originality of the study is to assess the possibilities of adaptation, transformation and implementation of corporate mechanisms in the management structures of the company in order to increase efficiency and create sustainable development. A comparative assessment of structural features in the management of the company is given, taking into account possible risk factors in the process of organizational phenomena and the crisis. The stages, forms of crisis phenomena and their relationship with corporate governance methods are considered.

Keywords: corporate governance, organization, economy crisis, market change, sustainable.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Ф. З. Джаббаров¹

¹старший преподаватель, кафедра «Менеджмент», Азербайджанский
Университет Туризма и Менеджмента
e-mail: fuadjabbarov@gmail.com

Резюме

Основной целью статьи является анализ имплементации механизмов корпоративного управления в структурах и подразделениях компаний для создания устойчивых механизмов противодействия кризисным явлениям. В процессе исследования были проанализированы теоретические предпосылки и обоснования организационных изменений в сопоставимости с волатильностью рыночных тенденций в краткосрочной перспективе. Для этого были использованы такие научные методы как сравнительный анализ, синтез, индукция и дедукция. Ограниченность исследования заключена в учете рыночных изменений и устойчивости компании в период организационных изменений и кризисных явлений. В качестве практической значимости описан механизм имплементации корпора-

тивного управления в период кризисного управления компанией. Научная новизна и оригинальность исследования заключается в оценке возможностей адаптации, трансформации и имплементации корпоративных механизмов в управленческие структуры компании в целях повышения эффективности и формирования устойчивого развития. Дана сравнительная оценка структурных особенностей в управлении компанией с учетом возможных факторов риска в процессе организационных явлений и кризиса. Рассмотрены стадии, формы кризисных явлений и их сопряженность с методами корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, организация, экономический кризис, рыночные изменения, устойчивость.

Социальные потрясения и экономические кризисы, возникающие периодически на протяжении всего человеческого развития, включая его эволюционные этапы, считаются естественными с точки зрения экономического и социального факторов. Причины возникновения данных кризисов разнообразны, но в большинстве случаев они обобщены однородностью и необходимостью определенных перемен как в политической, социальной, культурной, так и экономической деятельности. В такой ситуации руководством компаний, подверженных влиянию и воздействию кризиса, принимается комплекс мер противодействия данному явлению. Порядок осуществления предусмотренных мер требует тщательного анализа ситуации компании на рынке и возможных негативных последствий вследствие силы воздействия кризиса на фирму. Группировка комплекса мер проводится адекватно реагированию компании на кризисные явления и включает в себя: финансовые аспекты, предусматривающие значительное сокращение расходных статей и обязательств, также снижение деловой активности, высвобождение складских помещений от не ликвидных товаров или готовой продукции, стоимость которых реализуется по заниженной цене; управленческие аспекты предусматривают структурные изменения и корректировку стратегии компании; технические аспекты предусматривают сокращение объемов производства или фрагментарную замену мощностей, либо простой оборудования; социальные аспекты предусматривают сокращение численности, задействованного в производстве либо в сфере услуг персонала, а также выплата социальных пособий либо дотаций; экономические аспекты включают комплекс мер по сокращению деловой активности и диверсификации производства на востребованные рынком продукты.

Возникновение кризисных явлений

Симптоматика кризисных явлений выявляется различными аналитическими инструментариями в зависимости от степени воздействия и охвата. Так на макроуровне основными индикаторами кризисных явлений считаются: уровень безработицы, занятости, инфляции, деловой активности, внешнего долга, ВВП, показатель коэффициента Джини и др. На микроуровне основными показателями являются изменение конъюнктуры рынка, кривой спроса и предложения, технологии, удовлетворение потребительского спроса и др.

Следует отметить, что кризисные явления считаются естественными вследствие цикличности производства и темпов экономического роста. Различные факторы воздействия и волатильности рыночных тенденций формируют общую среду кризисных явлений. Так, согласно экономической теории темпы промышленного роста при константе динамичности показателей приводят к перепроизводству, что в свою очередь воздействует на спрос данной продукции, в итоге это приводит к уменьшению производства данного товара. В данном случае масштабы изменения спроса и его охват приводят к цепной реакции на макроуровне, и экономика входит в рецессию [1].

Причинами и симптомами кризисных явлений могут являться политические факторы, искусственно формирующие кризис вне зависимости от экономических тенденций. Не стабильная политическая или социальная атмосфера в государстве может привести к снижению деловой активности, занятости населения и в конечном итоге вызвать экономический кризис. Социальная политика, поляризация общества и снижение покупательной способности населения приводят к социальной напряженности, что воздействует на темпы экономического роста в результате снижения уровня продаж. Необходимо отметить что кризис имеет фазы развития. Начиная с первой фазы и заканчивая заключительной, процессы развития и определение его симптомов возможно не только проследить, но и в определенные моменты управлять ими. Итак, изменение паритета покупательной способности населения, а точнее его снижение может создать ситуацию, при которой ориентация организаций на удовлетворение потребностей рыночного спроса внутреннего рынка приведет к уменьшению потребления, либо изменению цен. Вследствие данного факта необходимо постоянно балансировать экономическую активность предприятий и доходы населения. С другой стороны, в целях обеспечения экономического кругооборота государственными органами должны приниматься меры по ограничению монополизации и олигополизации. Создание благоприятной конкурентной среды позволит избежать не только доминирование на рынке единичных компаний, но и

обеспечит уровень занятости населения. Другим симптомом может стать изменение уровня инфляции, а точнее его увеличение что приведет к росту цен. Вследствие увеличения цен, покупательная способность снижает и это приводит к снижению экономического оборота, а также к индексу деловой активности. Долгосрочная тенденция, связанная с ростом инфляции в конечном итоге, спровоцирует рецессию. Непродуманные и ошибочные действия менеджеров, руководителей и собственников компаний могут спровоцировать кризисные явления. В данном случае учитывается степень значимости компании и его статус в экономической среде. Крупные фирмы, где задействовано большое количество трудоспособного населения, вследствие неправильно принятых бизнес решений может создаться ситуация, при которой не только компания станет банкротом, но это приведет и к росту безработицы. В случае если в этом процессе будут задействованы несколько крупных компаний, функционирующих в качестве объединений, альянсов и конгломератов, степень воздействия на экономику будет существенная.

Принципы и формы корпоративного управления компаниями перманентно демонстрируют устойчивость к кризисным ситуациям и явлениям. Механизмы корпоративного управления, имплементированные в управленческую структуру организации, формируют фундамент устойчивого развития компании. Эффективность корпоративных управленческих структур создает баланс власти, когда решения, принимаемые на высшем уровне, обсуждаются на среднем уровне, вычисляются риски и обоснованность данных решений, затем принимаются совместные решения, как в одноуровневом, так и двухуровневом системах. Выбор модели корпоративного управления зависит от структурных особенностей управления и вида экономической деятельности компании. Следует отметить, что имплементация моделей корпоративного управления формируется на основе специализации и специфичности управления компании, поэтому создается идентичная управленческим особенностям модель. Некоторые модели имплементированные в структуру управления сочетают в себе элементы трех, а некоторые и всех четырех моделей. Такая технология предоставляет возможность повышения эффективности управленческих структур, а также их мобильность относительно рыночной волатильности.

Управление кризисными явлениями

Возникновение кризисной ситуации либо риск его зарождения являются первыми симптомами, при которых руководству предприятий необходимо принять комплекс мер по противодействию кризисным явлениям. Посредством аналитических

инструментов изучения рыночных тенденций, либо оценки деятельности предприятия можно выявить те погрешности, которые существуют в негативной тенденции производственной деятельности. Выявленные негативные тенденции в дальнейшем обсуждаются высшим руководством компании, формируются соответствующие меры по исключению или локализации существующих проблем. Следует отметить, что на данном этапе решения должны приниматься взвешенно, заново анализироваться результаты выявленных проблемных зон. Принятие коллегиального решения наиболее эффективный механизм в развитии компании, чем зависимость менеджмента от решения и воли одного управляющего.

Разработка планового решения по изменению тенденции развития предприятия основывается не только на реальном соотношении рыночного спроса, но и на прогнозировании будущих изменений. Осознание факта о необходимости организационных изменений или пересмотре существующих паритетов в организации является приоритетным направлением управления кризисными ситуациями. Экономической категорией или основой изменения становится разработка инновационной продукции и расширение сбытовой базы. В данном случае организация сознательно увеличивает свои затраты с целью получения прибыли в будущем. Увеличение заемного капитала и расходов вовсе не означает, что у компании плохое финансовое состояние. Фактически кризис — это крайне тяжелое состояние организации при котором условия ее функционирования неопределенны и устойчивы. Своевременные организационные изменения и управление кризисными явлениями является залогом не только успеха, но и спасительной шлюпкой во время рецессии [2].

Антикризисное управление предполагает совокупность методов и приемов осуществления профилактических мер в целях сглаживания кризисных явлений. Большинство компаний, пережившие кризисные явления, в числе которых General Motors, Bank of America, American insurance group (AIG) и многие другие, имеют различные причины и факторы воздействия негативных тенденций на компанию, но схожи в отсутствии превентивных мер по устранению проблем. Фактическое нахождение компании в кризисе или циклической фазе не представляется трагичным, если управленческие корпоративные структуры, призванные к устойчивости к данным явлениям задействованы и формируют антикризисное управление по изменению и противодействию данному негативному явлению. Интенсивность воздействия кризиса на компанию активизирует скорость и рациональность принятия управленческих решений всеми подразделениями корпоративной структуры, процесс делегирования полномочий, которых во время кризиса проявляются с наибольшей независимостью и самостоятельности в разработке оптимальных методов выхода из сложившейся ситуации, в

том числе создание и использование инновационных технологий, призвано оптимизировать финансовое состояние фирмы [8]. Созданный компанией инновационный продукт не является заменой традиционной продукции, он выполняет функцию диверсифицированного рычага, призванного уменьшить финансовую зависимость компании от заемных средств с одной стороны, а с другой – привлечь инвестиции. Учитывая данное обстоятельство необходимо отметить, что инновационные разработки компании являются альтернативным продуктом, востребованным рынком [4].

Во время последнего финансового экономического кризиса устоявшиеся бренды интенсивно предлагали рынку новейшие технологии, разработки и пилотные проекты. Большинство фирм, осуществляющие свою деятельность в области высоких технологий, не испытывали на себе силу воздействия кризиса, так как испытали компании, осуществляющие деятельность в сфере общественного питания, автомобилестроения, транспорта, логистики, металлургии, тяжелого машиностроения, в различных отраслях пищевой, трикотажной производств и др. Причинами такой устойчивости является реализация инновационных продуктов, а также высокий спрос на данную продукцию [5].

Фактически осознание кризиса, сила воздействия и усугубление негативных последствий для производственного процесса, требуют от компаний конкретных действий по корректировке стратегии и финансовой устойчивости. Индикаторы, позволяющие оценить его состояние, требуют объективного и системного анализа, результаты которого позволят руководству компании разработать план противодействий и превентивных мер. В дополнение необходимо отметить, что риски, возникающие в процессе и в стадиях кризисных явлений, оцениваются, управляются и контролируются соответствующими структурами имплементированными и адаптированными в корпоративную структуру. Методы и формы корпоративного управления в период кризиса выбираются в соответствие со степенью его воздействия, а степень интенсивности управленческого контроля и эффективности принятых решений определяется на основе ключевых показателей эффективности (KPI) [6]. Механизмы корпоративного управления созданы таким образом, что нет необходимости в формировании управленческого штаба в период кризиса. Все структуры корпоративного управления в соответствии и в основе своей философии мобильны и способны быстро трансформироваться из одной формы в другую. Такое управление обеспечивает оперативность в реализации принятых решений. Кроме этого, корпоративное управление координирует взаимосвязь и взаимодействие всех структур и подразделений. Таким образом, воздействие экстерналичных и интерналичных факторов на деятельность компании, не считая некоторых исключений, становится не столь разрушимой.

Традиционная форма управления организацией предполагает осуществление анализа или диагностики лишь в периоды осуществления организационных изменений, либо для выявления проблемных зон. Инструментарий используемый в процессе анализа, в зависимости от зон диагностирования, может быть различным, начиная с анализа внешней среды (PESTLE, BCG и др.), внутренней среды (SWOT), финансового состояния компании, конкурентоспособности компании на рынке (BCG, Ансофф и др.) [8]. Корпоративная форма управления, в отличие от традиционной, предполагает постоянный мониторинг и системный анализ внутренней и внешней среды. Такая форма управления снижает риски и возможные последствия воздействия кризиса на организацию. Таким образом, в самой сути корпоративного управления заложен механизм превентивных мер по управлению кризисными ситуациями. Основными критериями учета факторов риска должны быть: изменение (увеличение либо падение) величины спроса на товар; снижение покупательной способности либо изменение доли рынка; сокращение производственных мощностей, рост закупочных цен на сырье или комплектующие детали; рост цен, связанный с изменением уровня инфляции; изменение налоговых ставок и пошлин; отсутствие спроса на товар, связанного с завершением жизненного цикла продукта; изменение законодательства по ограничению выпуска продукции, протекционизм, режим свободного передвижения товаров (свободный доступ к рынку конкурентным предприятиям), изменение рыночной сегментации; повышение либо понижение валютного курса; научно-технологические изменения и изменение рыночной конъюнктуры; обеспечение материально-технической базы; организационные структурные изменения; кадровая политика и навыки управления компанией; финансовое состояние (анализ ключевых показателей рентабельности, ликвидности, эффективности и др.) и волатильность рынка ценных бумаг [8].

Организационные изменения

Технология проведения организационных изменений дифференцирована, поэтому выбор различных технологий должен опираться на специфичность деятельности компании. Персонал фирмы должен стать основным элементом данных изменений, проведение изменений менеджментом должно быть принято коллективом, а процесс принятия решений должны обсуждаться на всех уровнях управления. Организационные изменения должны присутствовать в компаниях постоянно, а не проводиться раз в десять лет. Необходимость организационных изменений должна быть обусловлена не только процессом качественного управления на основе аудиторской проверки, но и рыночными тенденциями. Процесс реорганизации и инжиниринга, болезненно воздействующий на

Ф. З. Джаббаров: Имплементация принципов корпоративного управления в антикризисном управлении

организацию, должен применяться только лишь в исключительных случаях. Вследствие перманентных процессов организационных изменений, степень сопротивления данным изменениям сводится к нулю, а креативность персонала в поиске решений, позитивно влияющих на будущее компаний, становится прерогативой всего коллектива. Порядок проведения организационных изменений должен включать в себя:

- ✓ подготовительный этап, в процессе которого определяются приоритетные направления организационных изменений. Руководством компании обозначаются векторы изменений, способствующие повышению эффективности, либо оптимальному варианту выхода из сложившейся кризисной ситуации;
- ✓ технический этап включает в себя технологию вычисления различных факторов риска и степени его воздействия на компанию, финансовые затраты на проведение организационных и структурных преобразований;
- ✓ формирование новых управленческих механизмов и их имплементация в существующую или преобразовавшуюся структуру. Увеличение или сокращение департаментов, а также их функциональное предназначение. Реструктуризация предприятия требует тщательного анализа возможностей роста предприятия и соответствие организационно-правовой структуры особенностям управления предприятия, его функционирования, специфичности отрасли и адаптации рыночным требованиям. В случаях слияния, поглощения и интеграции обычно изменения отображают включение дополнительных структур в существующую, либо кардинальное изменение и создание новой структуры для эффективного управления организацией;
- ✓ реализация целей и задач организации подразумевает собой процесс управления обозначенным вектором направления компании в новых условиях функционирования. Анализ сформировавшейся структуры осуществляется в процессе деятельности, в ходе которой корректируются и вводятся изменения в управление;
- ✓ мониторинг системы управления является неотъемлемой частью организационных изменений. В процессе контроля над исполнением и реализацией целей организации анализируется и контролируется деятельность всех департаментов и подразделений.

Результативность обозначенных задач организационных изменений определяется функциональным назначением и эффективностью всех отделов компании. Однако, реализация планов и задач организационных изменений не всегда результативно сказывается на деятельности компании. Неправильное восприятие линейными менеджерами задач организационных изменений и информационная асимметричность приводит к негативным последствиям, выявляющимися

после осуществления реорганизационного процесса. Одним из эффективных механизмов предотвращения такого рода негативных ситуаций являются имплементированные корпоративные механизмы управления в организационную структуру [3]. Особенности корпоративного управления предполагают учет различного рода факторов риска в процессе реализации организационных изменений, а в последствии – систематический мониторинг управленческой среды.

Проведение структурных изменений

Проведение структурных изменений – необходимая и болезненная мера для всех компаний во время кризиса. Изменения базовых характеристик, кардинальное изменение рыночного сегмента и стратегии компании, когда вектор подвержен деформации вследствие силы воздействия кризиса на организацию. Компании, находящиеся в стадии банкротства, используют реорганизацию в качестве инструмента спасения и сохранения незначительной рыночной доли. Изменению подвергается не только организационная структура, но и сопутствующие ей элементы такие как производственно-технологическая цепочка, субподрядные, снабженческо-сбытовые базы, бренд и т.д. Единственным элементом, не подверженным изменению, остаются ценности и организационная культура компании. В случаях банкротства и ликвидации компании, а также объединений и поглощений, формирование и структурные преобразования приобретают совершенно иные очертания. Данные изменения кардинально отличаются от имеющихся и проводимых организаций структурных преобразований. Фактическое несостоятельность компаний формирует стремление конкурентных организаций к объединениям и поглощениям [7]. В точке невозврата большинство компаний сопоставляют соотношение финансовых обязательств к активам или собственному капиталу компаний, объявивших себя банкротами. Компании, приобретающие данные фирмы, преследуют экономическую выгоду, сформировавшую клиентскую базу, а также в целях эффективного управления всеми подразделениями и структурами проводят реструктуризацию. Следует отметить тот факт, что объявление компанией себя банкротом вовсе не означает его фактическую несостоятельность, поэтому лишь экспертное заключение сопутствующих государственных структур, регулирующих деловую активность и адекватность покрытия долговых обязательств по отношению к прибыли, а также заключение финансовой несостоятельности со стороны аудиторских компаний регулирует принятие решения о банкротстве. В дополнение необходимо отметить, что в некоторых случаях возникают спорные моменты, относящиеся к объявлению о банкротстве и разрешаемые в арбитражном суде. По процедуре банкротства предприятие должно сначала погашать обязательства компании,

потом осуществлять выплаты компенсации остальным заинтересованным лицам в данном процессе. После прохождения данных процедур принимается решение о санации, скупки контрольных пакетов управления, либо вводится внешнее управление или управляющая компания со стороны поглотившей компании или объявляется о ликвидации компании [7]. При добровольной ликвидации акционерного общества в случаях, когда учредители компании считают дальнейшую деятельность общества нецелесообразной, проводится по волеизъявлению акционеров. Заявление о банкротстве со стороны акционеров общества перепроверяется государственными органами и впоследствии принимается решение о ликвидации либо реорганизации.

Выводы и предложения

Подытоживая вышесказанное необходимо отметить, что создание, либо имплементация механизмов корпоративного управления в систему антикризисных мер значительно усилит возможности организаций по предотвращению либо ослаблению воздействия кризиса на компанию. Эффективные управленческие механизмы позволят компании создать систему устойчивого развития и сформировать стратегию обеспечения жизнеспособности, хозяйственно-экономической деятельности при отсутствии диссонанса и различных негативных явлений на всех уровнях управления. Таким образом, повышение эффективности компании будет способствовать и воздействовать на его финансовые показатели и устойчивость. Регулятором и монитором деятельности компании будут все заинтересованные стороны, вследствие данного фактора устойчивость и развитие компании будут обеспечены за счет комплексного подхода. Механизмы имплементации и адаптации различных управленческих технологий должны быть реализованы поэтапно в различном временном интервале, а организационные изменения должны проводиться на постоянной основе для исключения дисфункциональных тенденций. Весь комплекс мероприятий и механизмов имплементированных в структуру управления в конечном итоге позволит компаниям существенно уменьшить воздействие кризисных явлений на деятельность компании. Предотвращение и упреждение кризисных ситуаций является неотъемлемой частью стратегий фирм, реализация которых основывается на мониторинге производственного и экономического циклов. В этой связи постоянный контроль за изменением кривой спроса и предложения воздействующего на деятельность компании, в конечном итоге, при принятии решений о стратегии развития, должно стать обоснованным при вычислении различных экономических рисков, а также точки безубыточности.

В связи с приведенными обоснованиями, в целях повышения эффективности управления рекомендую предпринять следующие меры:

- проведение постоянного мониторинга в целях выявления риск факторов, воздействующих на деятельность компании;
- имплементация корпоративных институтов управления в структуру организации в целях создания устойчивых механизмов противодействия кризисным явлениям;
- проведение организационных изменений и вовлечение в данный процесс различных управленческих звеньев;
- проведение постоянных стресс-тестов для выявления устойчивости компании к кризисным явлениям.

Литература

1. Самуэльсон, П. Э, Нордхаус В. Д. "Экономика".- И. Д. Вильямс, 2015. — с. 1360;
2. Бобылева, А. З. "Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика". — М.: "Дело", 2003. — с. 256;
3. Таль, Г. К. "Антикризисное управление предприятиями и банками". Учебник. — М.: "Дело", 2001. — с. 840;
4. "Антикризисное управление". Учебное пособие под ред. Короткова Э.М., — М.: "ИНФРА-М", 2002, с. 432;
5. Фомин, Я. А. "Диагностика кризисного состояния предприятия". — М.: "ЮНИТИ", 2003. — с. 349;
6. Александров, Г. А. "Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура". — М.: "Бек", 2002. — 544 с.;
7. Фатхутдинов, Р. А. "Управление конкурентоспособностью организации". Учебное пособие. — М.: Изд-во "Эксмо", 2004. — с. 544;
8. Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland Strategic management: concepts and cases McGraw-Hill/Irwin, 2003 -191-193. 450;
9. Ghaderi, Z., Wang, J., Mat Som, A. P. Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. Journal of Travel & Tourism Marketing. 31, 2014, pp. 634;
10. Waller, M., Lei, Z. and Pratten, R., Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integrated and Simulation-Based Approach. Academy of Management Learning & Education. 13/2, 2014, p. 21.