

ERP СИСТЕМИТЕ И УПРАВЛЕНИЕТО НА ФИРМИТЕ В УСЛОВИЯТА НА ИКОНОМИЧЕСКА НЕСТАБИЛНОСТ

Доц. д-р Гинка Милчева, гл. ас. д-р Галина Куртева
Център по икономически и управленски науки
Бургаски свободен университет

Резюме: Целта на настоящия доклад е да се систематизират и обобщят вижданията на различни автори за успешното поведение на фирмите в условията на икономическа нестабилност и въз основа на това да се прецени целесъобразността от използването на ERP системи. Основната теза, която се защитава, е, че фирмите, които използват ERP системи, имат възможност да се справят в условията на повишаваща се турбулентност по-успешно от фирмите без ERP системи.

Ключови думи: Управление в условията на икономическа нестабилност; хаотика мениджмънт; ERP системи

1. Характеристика на фирмената криза

„Понятието „криза“ ... означава решаващ момент в развитието на организацията, когато неустойчивото положение застрашава с рязка или решаваща промяна. Кризите застрашават приоритетните цели, отправят предизвикателство към традиционните модели на поведение и ценностите на организацията и оказват натиск под формата на дефицит на време за лицата, вземащи решения”.¹

Като явление, съпътстващо развитието не само на различните икономически структури, кризата е духовен, човешки, технологичен и природен феномен, при който е налице срив в адаптационните възможности на определена система (организъм, индивид, група, общност) с два възможни изхода: първият е фатален, водещ до загиване и смърт на системата, а вторият е позитивен, свързан с успешен, релевантен отговор на предизвикателствата, при което възниква нов тип структура, с променен модел на поведение.² Аналогично е мнението и на Ярних В.И., който дефинира кризата по отношение на бизнеса като „период на нестабилност, ситуация, когато се приближават сериозни промени. При това резултатът от промените може да бъде както изключително неблагоприятен, така и положителен, но е еднозначно, че всяка криза представлява заплаха за организацията.”³ Първите признаци за настъпването на кризисна ситуация показват само, че е настъпил момент, в който решенията на възникващи проблеми във фирмата може да предизвикат повратност в развитието ѝ – към подобряване или към

¹ Мобарек, С., Кризисное управление на предприятия, сб. Информационные технологии в бизнесе, под редакция Милана Желены, Питер, 2002

² Маринов, Р., Комуникационни стратегии, С., 2004, с. 106.

³ Ярних, В., Успешно управление в условия на криза, С., СофтПрес, 2007, с. 9.

влошаване⁴. С други думи фирмата, изпаднала в кризисна ситуация, е затруднена да постига своите цели, нарушена е нейната стабилност и това може да доведе до фалита ѝ⁵.

В жизнения цикъл на всяка бизнес организация кризисни ситуации възникват при преминаването към нов етап на развитие. В този контекст, ако се приеме, че кризата е контрапункт на стабилността в развитието на една организация, то може да се твърди, че стабилността в организацията е нарушена, когато се установи отклонение от желани резултати и действия във фирмата и невъзможност на ръководството да възстанови нормалния ритъм на работа с натрупания опит и организационен потенциал. *С други думи, когато поради някаква причина – липса на средства, информация или лошо управление, е блокирано изпълнението на целите на фирмата, възниква кризисна ситуация.*⁶

Както стана ясно, кризата на бизнес организацията е такова състояние, при което е налице опасност за нейното съществуване⁷. Причините за това състояние могат да бъдат както вътрешни, т.е. резултат от лош мениджмънт, така и външни, т.е. причини, независещи от самата организация.

Вътрешните причини могат да се систематизират по следния начин:

- погрешни продуктово-пазарни стратегически решения;
- погрешни инвестиционни стратегически решения;
- погрешна политика на фирмата в подбора и разпределението на кадрите;
- неадекватен оперативен мениджмънт.

Като външни причини могат да бъдат посочени:

- макроикономическа нестабилност;
- технологични фактори;
- политически фактори;
- социокултурни фактори;
- международни фактори.

Според Саймън настоящата кризата за бизнес фирмите се характеризира с комплексни причини и следствия, разбирането на които е от съществено значение за компаниите и адекватните им реакции.

- Настоящата криза е криза на продажбите и трябва да се посрещне съответно на фронта на продажбите. Разбира се, разходите също трябва да се съкратят.

- Клиентите чувстват дълбок дискомфорт и отказват да купуват. Неохотата им да купуват се разпростира върху цялата икономика.

- Конкретните индустрии и компании се влияят в различна степен. Най-силно засегнати са „подлежащите на отлагане стоки” и тези, които е „добре да имаме”.

- Определени продукти и услуги се възползват от кризата и бележат ръст. Разликите в това отношение са огромни дори в рамките на една индустрия.

- Поведението на клиентите претърпява многообразни промени. Освен всеобщия страх от бъдещето, съкратените времеви предпочитания, завишената значимост на твърдата (потребителска) стойност, наблюдава се акцент върху финансирането и системите за безопасност⁸.

⁴ Христов, Ч., Как да победим кризата, С., Сиела, 2002г., с. 18.

⁵ Куртева, G., Effective management in the condition of crisis, ICSS "Industrial organization: Theory and Empirical Applications", Izmir – Turkey, september, 2009, volume 2, p. 135-143.

⁶ Маринов, Р., Комуникационни стратегии, С., 2004, с. 106.

⁷ Мобарек С., Кризисное управление на предприятия, В Сб. Информационные технологии в бизнесе, под редакцией Милана Желены, М., Питер, 2002.

⁸ Саймън, X., Как да надмогнем кризата, С., Локус, 2009, с. 43.

Кризата влияе по различен начин върху поведението на клиентите и конкурентите. В общ план промените затрудняват работата. Онези обаче, които навреме проумеят променящите се потребителски изисквания и им реагират адекватно, ще превърнат кризата в предимство⁹.

Причина за създаването на кризисна ситуация за българските предприятия през настоящия период е дълбоката икономическа рецесия, която намира израз в негативен икономически растеж и съответно спад в реалния БВП. Според доклада на Центъра за икономическо развитие¹⁰, спадът на българската икономика на годишна база се е задълбочавал през цялата 2009 година, като за последното тримесечие той достигнал 5.9% (5% за годината). За първото полугодие на 2010 г. анализаторите очакват българската икономика да продължи да регистрира спад. За първото тримесечие те очакват спад в порядъка на 3% на годишна база. Забавянето му, в сравнение с размера на този за последното тримесечие на м.г. (5.9%), според тях се дължи на активизирания растеж на износа и по-ниския спад на индустриалното производство. Слаб растеж се очаква едва през третото и четвъртото тримесечие на 2010 година. За три месеца от началото на годината инфлацията е 1.4%, при едва 0.6% натрупана инфлация за цялата 2009 г. (по националния индекс ИПЦ, който отразява цените на потреблението на българските домакинства). Като последици от това състояние на българската икономика се наблюдават нарастване на трудностите за предприятията, фалити и нарастване на безработицата.

2. Възможно поведение на фирмата в условия на икономическа рецесия

Както вече беше посочено, Саймън¹¹ разглежда настоящата криза като криза на продажбите, а не като криза на разходите. Като основен аргумент за това той посочва шокиращите нива на спада на продажбите и приходите. Според него това е следствие не от намалената покупателна способност или прекалено високите цени, а от страха от бъдещето, който заставя и компаниите, и потребителите да се въздържат от покупки и да увеличават своите спестявания. В съответствие с тази констатация, според Саймън ориентацията само към съкращаването на разходите не следва да се разглежда като адекватното поведение на фирмите по време на настоящата кризата. В настоящия момент компаниите се нуждаят от бързоприложими решения, целящи незабавен ефект и подобряване на паричния поток в рамките на седмици или месеци. При това следва да се подчертае, че по време на криза успешното управление на фирмите се свързва с известно пренебрегване на техните дългосрочни цели и съсредоточаване върху получаването на краткосрочни резултати и преди всичко - увеличаване на размера на печалбата. Печалбата на организацията е функция на обема продажбите, цените и разходите за производството. Саймън препоръчва решенията да са насочени преди всичко към увеличаване обема на продажбите при запазване или увеличаване на цените. Когато това не е възможно, следва да се има предвид, че факторите на печалбата оказват различен ефект. Съкращението на разходите, от една страна, изисква допълнителни инвестиции, а от друга страна, оказва влияние едва след известно време. Най-мощният лост на печалбата е цената, а обема на продажбите има значително по-слабо отражение. От тази гледна точка се препоръчва фирмите да се ориентират по-скоро към действия, водещи до спад в продажбите, а не към действия, водещи до понижаване на цените. Целесъобразно е всяка фирма да извършва подробен анализ на конкретните фактори на печалбата. Някои

⁹ пак там

¹⁰ www.manager.bg

¹¹ Саймън, Х., Как да надмогнем кризата, С., Локус, 2009, с. 66-67.

от факторите, които биха оказали влияние върху увеличаването или запазването на размера на печалбата, са следните: бързи решения за адаптация към променящите се потребности на потребителите; усъвършенстване на политиката на продажбите и оптимизиране на дейността на екипите по продажбите; създаване на гъвкави модели за комбинирано и целесъобразно редуциране на всички фактори, които влияят върху разходите. Решенията, насочени към дългосрочни подобрения по отношение на стратегическата пазарна позиция и растежа, като например – иновации, придобивания, диверсификация, вертикална интеграция и други, не са пригодени да се противопоставят на кризата. В същото време, ако за фирмата се появи някаква уникална възможност, например, изгодно придобиване на конкурент, тя трябва да се възползва от тази възможност.

Според **Котлър и Каслионе**, кризата от 2008 г. създава за бизнес фирмите „непредвидима и ускорена турбулентност“ и налага необходимост от по-бързо разпознаване и навременно реагиране на променящите се обстоятелства. Тази криза не трябва да се разглежда като част от познатия бизнес цикъл, а като част от типичните за съвременния етап процеси на повишаваща се турбулентност, която се характеризира с внезапни прояви на просперитет и спад, с резки и неочаквани промени. Котлър и Каслионе дефинират бизнес турбулентността като непредвидими и бързотечни промени във външните и вътрешните условия на организациите, които оказват влияние върху дейността им. В тези условия вместо да се използват определени правила за работа на нормални пазари и други правила за работа по време на спад и рецесия, фирмите трябва да усвоят нова стратегическа рамка за работа. По-конкретно, фирмите следва да развиват умения, системи, процеси и подходи, чрез които навреме да фиксират и предвидят проявлението на турбулентността в конкретната им бизнес среда и да идентифицират породените от последващия хаос възможности и рискове. Тези нови умения, системи и подходи се описват от системата хаотика. Котлър и Каслионе дефинират хаотика мениджмънта като систематичен подход за разкриване, анализиране и реагиране на турбулентността и породения от нея хаос. Хаотика мениджмънтът позволява на фирмите да създадат противорискова система, осигуряваща адекватна ответна реакция на несигурността, породена от внезапните и непредвидими промени. Тази система съдържа основните насоки за осъществяване на успешен мениджмънт и маркетинг по време на рецесия и други турбулентни състояния. Хаотика мениджмънтът предполага, на първо място, фирмите да усвоят подходи, които да им позволяват да се справят с т.н. разпознаваема турбулентност. Тези подходи са свързани със създаване на системи за ранно предупреждение, усвояване на уменията да се разработват ефективни сценарии и да се формират адекватни стратегии за действия при всеки сценарий¹². На второ място, фирмите трябва да придобият умения да се справят и с така наречената скрита, неразпознаваема, непредвидима турбулентност, която бързо поражда хаос. Справянето със скритата турбулентност предполага усвояването на нови стратегически поведенчески модели за всеки от основните дейности и отдели. Крайната цел е създаване на чувствителни, силни и устойчиви организации, способни да успяват и преуспяват. Чувствителността се дефинира като способност да се реагира бързо и навременно на външни фактори. Издръжливостта е способност да се понясят стресови ситуации, напрежение или промени в обстоятелствата, способност за справяне с

¹² Милчева, Г., „Някои алтернативни подходи за разработване на фирмени стратегии“, Сборник доклади от НК на БСУ, Съвременни управленски практики IV, 2006, т. II, Казанлък, Ирита Принт, с. 190 -196.

непредвидени събития. Гъвкавата устойчивост е способност за възстановяване на първоначалната форма и позиция след тяхното нарушаване¹³.

По-конкретно, системата за управление на хаотиката се състои от следните осем компонента:

- Разкриване на източниците за турболентност чрез разработването на система за ранно предупреждаване.
- Идентифициране на грешните реакции на турболентността от страна на мениджмънта.
- Внедряване на системи за ранно предупреждаване.
- Реагиране на хаоса чрез създаване на ключови сценарии.
- Избор на приоритетни ключови сценарии и стратегии.
- Внедряване на модели на стратегическо поведение.
- Внедряване на модели на стратегическо маркетинг поведение.
- Постигане на гъвкава и устойчива бизнес организация.

В доклада по-подробно ще бъде разгледан един от аспектите на хаотика мениджмънта, а именно внедряването на модели на стратегическо поведение.

Внедряването на модели на стратегическо поведение предполага, на първо място, преосмисляне на текущия бизнес модел и текущата фирмена стратегия, на второ място, оценка на способността на организацията да осъществи текущата стратегия в условия на хаос, на трето място, създаване на нови модели на стратегическо поведение и, на четвърто място, промяна на всички елементи на организацията, които са необходими за внедряване на новите модели на стратегическо поведение.¹⁴

Според Котлър и Каслионе най-честите грешки, които бизнес лидерите допускат в икономически турбулентни времена, са следните:

- Решения за разпределение на ресурсите, подкопаващи основната фирмена стратегия и култура.
- Поголовни съкращения на разходите вместо фокусирани и премерени действия.
- Бързи начини за запазване на паричния поток, които застрашават дългосрочното бъдеще на компанията.
- Намаляване на разходите за маркетинг, брандинг и разработване на нови продукти.
- Намаляване на продажбите и понижаване на цените.
- Отдалечаване от клиентите чрез редуциране на свързаните с продажбите разходи.
- Съкращаване на разходите за обучение и професионално развитие.
- Подценяване на доставчиците и дистрибуторите.

Фирмите трябва да се стремят да изплуват от бурните времена като победители. Няма едно единствено вярно за всички стратегическо решение за постигане на тази цел,

¹³ Котлър, Ф., Дж. Каслионе, Хаотика, С., Локус, 2009, с. 14.

¹⁴ Ансоф също предлага специфични системи за управление на фирмите при различни нива на турбулентност. Според него условия на висока турбулентност са налице, когато нестабилността на средата е четвърта или пета степен по така наречената скала на нестабилност (на турбулентност) на Ансоф. В тези условия фирмите могат да реагират като се ориентират към една или няколко от следните системи за управление: система за управление по слаби сигнали; система за управление и ранжиране на стратегически задачи и система за управление на стратегически неочакваности. (Ансоф, И., Стратегическое управление, М., Экономика, 1989)

но важно условие е акцентът да се поставя не толкова върху съкращаването на разходите и свиването на дейността, колкото върху запазване и разширяване на клиентската база, запазване и привличане на нови лоялни клиенти, добавяне на стойност към съществуващите продукти, поддържане на коректни взаимоотношения с доставчици и дистрибутори и всички заинтересовани групи.

Котлър и Каслионе разкриват различни насоки за действие на ключовите оперативни отдели в условия на турбулентност и хаотичност. По-съществените от тези насоки са следните:

За отдел „Финанси“:

- поддържане на по-ниска задлъжнялост и строг контрол върху оперативните разходи;
- повишена способност за вътрешно финансиране чрез по-висок паричен баланс и по-ниски дивиденди;
- поддържане на способност за по-бързо плащане на доставките с цел осигуряване на по-благоприятни договорни условия;
- изграждане на способност за своевременна смяна на фокуса и редуциране на разходите и поддържане на по-висока продуктивност.

За отдел „Производствени и оперативни дейности“:

- оптимизиране използването на производствения капацитет или нарастването му, ако фирмата успее да привлече допълнителни клиенти;
- понижаване на разходите чрез дейности, водещи до по-висока производствена ефективност, например оптимизиране на работните графици;
- прехвърляне на част от оперативната дейност на външни изпълнители (аутсорсинг);
- намаляване на разходите за проучвателна и развойна дейност.

За отдел „Доставки и снабдяване“

- създаване на по-високо конкурентни вериги от доставки;
- оптимизиране на разходите за доставки и снабдяване общо и по категории;
- привличане на нови доставчици с по-атраaktivни оферти;
- прехвърляне на част от дейностите по снабдяване на външни изпълнители (аутсорсинг);
- подобряване на отношенията с ключовите доставчици.

За отдел „Човешки ресурси“

- разпознаване и задържане на най-ефективните служители;
- селективно набиране на нови служители;
- инвестиране в обучение на персонала.

За отдел „Маркетинг“

- осигуряване на пазарен дял от основните клиентски сегменти;
- откъсване на пазарен дял от конкуренти, които имат подобни клиентски сегменти;
- разширяване проучването на клиентите с цел установяване на промените в техните потребности;
- поддържане на най-добрите и вече наложени марки;
- оптимизиране на разходите за маркетингова дейност – освобождаване от неефективни маркетингови дейности и разширяване на бюджета за дейностите, свързани с основните клиентски сегменти.

Осъществяването на тези насоки е свързано с изграждане на способност на отделите на фирмата за бързо и гъвкаво реагиране на промените в текущата ситуация. Това зависи както от осигуряването на своевременна информация за промените в поведението на клиентите, доставчиците, конкурентите и другите заинтересовани групи,

така и от възможността да се вземат високоинтегрирани решения, основаващи се на използване на обща база данни за бизнес процесите във фирмата. В този контекст нараства ролята на управленските информационни системи, каквато е информационната система **ERP** (Enterprise Resource Planning). Тази система ползва **обща база данни, която обхваща всички бизнес процеси във фирмата** - планиране, бюджетиране и контрол в областта на производството, доставките, продажбите, складовото стопанство, ресурсите, проектите и счетоводната отчетност. Чрез използването на тази единна система цялата информация от дейността на фирмата се съхранява в структуриран вид, така че става възможно анализирането ѝ за ползите на управлението, без да се губи нито един аспект на ставащото в бизнеса. В същото време процесите се автоматизират, като по този начин се минимизират човешките грешки и се избягва повтаряемостта в действията на служителите.

3. Предимства от използването на ERP системите в условията на криза

ERP замества традиционните счетоводни, складови, маркетингови и т.н. информационни системи, като ги обединява в единна, унифицирана програма, разделена на взаимно свързани модули според отделните сектори в едно предприятие. Предназначена е за автоматизиране на управлението и отчетността.

Основните характеристики на ERP системата са:

Комплексност – ERP системата обхваща всички бизнес процеси във фирмата.

Интегрираност - ERP системата е напълно интегрирана, което означава, че информацията се въвежда само веднъж и без допълнителни обработки намира своето отражение във всички свързани модули, като незабавно става достъпна за всички лица, оправомощени да я получават. По този начин вземането на критични управленски решения и възлагането на отговорности се извършва в реално време.

Автоматизираност - ERP системата оптимизира протичащите в организацията процеси като стандартизира и ускорява извършваните дейности, консолидира цялата налична информация и предлага бърз достъп да необходимите данни. В същото време системата позволява своевременен контрол и пренастройка в отговор на постоянно променящите се външни условия и пазарни предизвикателства.

Основното качество на ERP системите е, че те са не просто средство за решаване на текущи проблеми, а основа за дългосрочно развитие на бизнеса.¹⁵

ERP системите гарантират

- Надеждна, пълна и достоверна информация чрез отчети в реално време
- Минимизиране на риска от въвеждане на некоректни данни
- Бърза и лесна отчетност, гъвкавост на извличане на данните
- Консолидация на данните
- Финансов анализ, бюджетиране, прогнозиране и планиране

Ползи за мениджмънта на фирмата от използването на ERP системите:

- Интегриране на информацията, което позволява пълен контрол и вземане на обосновани управленски решения
- По-ефективно използване на времето, ресурсите и активите на фирмата
- Минимално време за извличане на информацията
- Контрол и мониторинг на бизнес процесите

¹⁵ Сахария, А., К. Сандо, Системи планирования ресурсов предприятия (ERP), В Сб. Информационные технологии в бизнесе, под редакцией Милана Желены, М., Питер, 2002.

- Стандартизиране (уеднаквяване) на вътрешно фирмените стандарти, документи, стил на работа и т.н.
- По-ниски разходи при обучение и въвеждане в работа на нови служители
- Изчисление и управление на себестойност/печалба
- Контрол и мониторинг на бизнес процесите
- Статистика и анализи в реално време
- Оптимизиране на бизнес процеси. Преосмисляне. Реинженеринг
- Максимален ефект от възвръщаемостта на инвестицията за внедряване на ERP системата.

Определянето на поведението на фирмата по време на криза позволява да се твърди, че фирмите, които използват ERP системи, имат възможност да се справят в условията на криза по-успешно в сравнение с фирмите без ERP системи. Това твърдение е валидно, както за фирмите, които са ориентирани към следването на правилата за функциониране в условия на спад и рецесия, така и за фирмите, които се насочват към усвояването на принципите на хаотика мениджмънта. Основните аргументи в подкрепа на това твърдение за фирмите, чиято цел е предприемане на успешни действия по време на криза, са следните:

Първо: По време на криза паричните средства стават скъп и ограничен ресурс (увеличават се лихвите по банковите кредити и междуфирмената задлъжнялост). В този контекст ERP системите позволяват да се формира по-адекватна парична политика на фирмата, тъй като създават условия да се планират всички вземания и задължения на фирмата. Това се постига чрез модул Финанси, чрез който се управляват входящите и изходящи парични потоци, касовите и банкови разплащания.

Второ: В условия на криза поради спада на търсенето се намалява обема на произвежданата продукция и се увеличават складовите наличности от суровини и материали. Използването на ERP системите в това отношение позволява да се осигури доставка на необходимите материали и суровини точно в необходимия момент и по този начин да се намалят складовите наличности от материали и суровини и да се освободят финансови средства за други цели. Това се постига чрез:

- Модул Склад и движение на материали - служи за следене на складовите наличности, въвеждане на информация за цените по доставчик, определяне на местата за крайно съхранение на ресурсите. Така се създава по-ефективен контрол върху материалите и суровините, както и по-ефективно управление на движението на артикулите и резервации на наличности.
- Модул Снабдяване – служи за управление на вътрешни заявки за доставка, осъществяване на поръчки и запитвания към доставчици и за отчет на входящи документи за покупки.

Трето: ERP системите подпомагат управлението на взаимоотношенията с клиентите. Чрез модул Маркетинг се описват контрагентите на компанията с подробна информация за контакти и се създава възможност за управление на маркетингови и промоционални пакети, провеждане на фирмени анкети и проследяване на отношенията с контрагентите. А модул Продажби позволява да се съставят и изпращат търговски оферти, да се калкулира себестойност и да се дефинират схеми на плащане. Предоставя се и възможност за управление на проектите на компанията, търговските поръчки и техните падежи, създава се и се проследява дневник на запитванията.

Четвърто: ERP системите позволяват да се оптимизира производствения процес и да се намалят разходите за производство. Това се постига чрез модулите Производство и Логистика

Модул Производство позволява да се дефинира машинния парк на предприятието, да се създаде техническа спецификация на изделията, да се определи

типа на необходимите ресурси, да се дефинират самите производствени процеси, и въз основа на това да се планира и отчита изпълнението на производствена програма.

Чрез Модул Логистика се планира и отчита логистичната програма. Този модул позволява да се следи и координира комуникацията със спедиторите, както и да се определи автопарка в предприятието, проследява се движението на материалите до подизпълнители. Така се постига ефективно логистично управление на доставка на материали и готова продукция.

Пето: В условията на криза ERP системите предоставят информация за оценка на индивидуалните резултати на всеки служител във фирмата и така създават възможности за подобряване на стимулирането на кадрите с по-добри резултати и за редуциране на заплащането на ниско производителните кадри. Това се постига чрез модул Човешки ресурси.

Шесто: Тъй като ERP системата е интегрирана, тя създава условия за взаимодействие между отделите в реално време и по този начин намалява времето от приемането на дадена поръчка от даден клиент до предоставянето на готовата продукция на този клиент. Това създава предимства за фирмата по отношение на нейните конкуренти в условия на криза.

Седмо: Внедряването на ERP системата предполага да се направи предварителен анализ и реинженеринг на бизнес процесите. Тъй като всяка ERP система съдържа около 1000 т. н. добри управленски практики, като правило, нейното внедряване води до усъвършенстване на бизнес процесите във фирмите.

За фирмите, които се насочват към усвояване на принципите на хаотика мениджмънта, ERP системите помагат за придобиване на чувствителност, издръжливост и гъвкава устойчивост, които са необходими за функциониране в условия на турбулентност и хаос.

Литература:

1. Ансофф, И., Стратегическое управление, М., Экономика, 1989.
2. Котлър, Ф., Дж. Каслионе, Хаотика, С., Локус, 2009.
3. Кругман, П., Завръщането на икономиката на депресията и кризата от 2008г., С., Изд. "Изток-Запад", 2009.
4. Куртева, Г., Effective management in the condition of crisis, ICSS "Industrial organization: Theory and Empirical Applications", Izmir – Turkey, september, 2009, volume 2, p. 135-143.
5. Маринов, Р., Комуникационни стратегии, С., 2004
6. Милчева, Г., „Някои алтернативни подходи за разработване на фирмени стратегии”, Сборник доклади от НК на БСУ, Съвременни управленски практики IV, 2006, т. II, Казанлък, Ирита Принт, с. 190-196.
7. Мобарек, С., Кризисное управление на предприятия, В: Сб. Информационные технологии в бизнесе, под редакции Милана Желены, М., Питер, 2002.
8. О’Лири, Д., ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация, М., Вершина, 2004.
9. Саймън, Х., Как да надмогнем кризата, С., Локус, 2009.
10. Сахариа, А., К. Сандо, Системы планирования ресурсов предприятия (ERP), В: Сб. Информационные технологии в бизнесе, под редакции Милана Желены, М., Питер, 2002.
11. Христов, Ч., Как да победим кризата, С., Сиела, 2002.
12. Ярных, В., Успешно управление в условия на криза, С., СофтПрес, 2007.