

Содержание:

Введение

В конце 20-го века Российская экономика постепенно переходит на рыночные отношения. Переход экономики на рынок объективно определяет необходимость изменить формы и методы управления на уровне основного звена – предприятия, фирмы. При современном состоянии Российской экономики общество предъявляет важные требования функционированию основных субъектов экономической деятельности.

Кризисное состояние нашей экономики, введение процедуры банкротства в практику экономической жизни России сделали актуальной проблему эффективной организации управлением деятельностью предприятий и выбор современных методов антикризисного управления.

Около двадцати лет в стране существует устойчивый кризис в экономике. Большинство Российских предприятий легко попадают под критерии признания их банкротами. Отметим, что банкротство одного промышленного предприятия никогда не происходит индивидуально. Любой, довольно крупный субъект связан разнообразными отношениями других предприятий. Поэтому большого внимания требуют, прежде всего, определение понятия банкротства, глубокий анализ механизма его осуществления, связь антикризисного управления и банкротства, причины и формы проявления банкротства, как результата кризисных процессов на предприятиях, формулирования управленческих решений.

Проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна и требует серьезной проработки в методическом плане. В период системной трансформации в России эта проблема стала ключевой, определяющей реальное выживание предприятий. В связи с этим изучение особенностей антикризисного управления в России в современных условиях актуально и жизненно важно для выживания и функционирования предприятий.

Цель данной курсовой работы – изучение антикризисного менеджмент на примере компании ГК «Topol Group».

Задачи данной курсовой работы:

- изучить теоритические материалы по данной теме;
- изучить антикризисную стратегию компании ГК «Topol Group»;
- внести свои предложения по преодолению кризисных явлений на предприятии ГК «Topol Group».

Объектом данной курсовой работы является компания ГК «Topol Group».

Предметом данной курсовой работы служат антикризисные мероприятия.

1. Теоретические основы антикризисного управления

1.1 Сущность, цели и задачи антикризисного управления

Антикризисное управление предприятием нацелено на опережение и предотвращение кризисной ситуации, а также управление в условиях уже наступившего кризиса. В стратегическом плане антикризисное управление должно обеспечить предприятию в течение длительного периода такое конкретное преимущество, которое позволит выпускать востребованную рынком продукцию и иметь достаточное количество денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах.

Экономический кризис[1] – это крупный спад всей финансово-экономической системы (производства, торговли), отражающийся на росте безработицы, сокращении потребителя, банкротстве множества фирм, резком снижении масштабов капиталовложений.

Антикризисное управление[2] – это целостная система взаимосвязанных методов и приемов управления организацией, направленных на предупреждение либо устранение кризисных явлений, несущих в себе отрицательное воздействие на бизнес.

В более узком смысле под антикризисным управлением[3] принято понимать систему организационно-управленческих мер, предпринимаемых по отношению к отдельно взятому предприятию, попавшего в кризис, то есть в

неплатежеспособности, которая при затяжном непреодолимом характере устраняется благодаря процедуре банкротства. В данном случае, для понимания сущности антикризисного управления большую роль играет установление самого факта финансовой несостоятельности субъекта.

Суть[4] антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать последствия.

Целью[5] антикризисного управления является разработка, и реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных тенденций, приводящих к кризисному состоянию. Данный комплекс мер призван обеспечить прочное положение предприятия на рынке и его стабильно устойчивую финансовую деятельность при любых экономических, политических и социальных изменениях в государстве.

Основной задачей[6] антикризисного управления является предотвращение возникновения кризиса, которое предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и решению возникающих проблем. Также важной задачей антикризисного управления является преодоление возникшего кризиса, то есть предотвращение банкротства предприятия и восстановление его платежеспособности.

Так же решаются такие задачи, как:

- предвидение[7] кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему;
- воспрепятствование опасным факторам кризиса;
- управление[8] динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить);
- обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии;
- ослабление негативных последствий кризиса;

- использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Как и в любом другом виде управления, в антикризисном управлении существуют объект и субъект управления.

Объектом[9] антикризисного управления – являются организации, предприятия и региональные экономические структуры: муниципальные образования и субъекты федерации. Возможность поведения антикризисных мероприятий в отношении региональных структур предусмотрена, например, бюджетным законодательством.

Субъектом антикризисного управления выступают собственники, менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы, кризис-менеджеры (в судебных процедурах банкротства – арбитражные управляющие).

Предмет антикризисного управления – профилактика, диагностика и преодоление кризисных явлений на всех уровнях экономики.

Антикризисное управление включает в себя:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;
- предварительную диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- разработку предпочтительной политики поведения предприятия в условиях наступившего кризиса и вывода из него;
- постоянный учет рисков предпринимательской деятельности и выработку мер по их снижению;
- проведение процедур антикризисного управления и контроль за ними.

Функции[10] антикризисного управления - это виды деятельности, отражающие предмет управления и определяющие его результат. Они отвечают на вопрос: что надо делать, чтобы успешно управлять в преддверии, в процессе и после завершения кризиса. Выделяют шесть функций:

- Предкризисное управление.[\[11\]\[12\]](#) Эта функция направлена на предотвращение кризисной ситуации и построения основных стратегических планов. Эти планы позволяют исследовать основные социально-экономические тенденции, получать опыт, который в дальнейших периодах обеспечивает более быстрое и эффективное реагирование на возникновение различных ситуаций на рынке и с помощью различных средств управления позволяет избегать негативных последствий.
- Изучение[\[13\]](#) характера кризиса его причин и последствий. Классификационные признаки кризиса рассматриваются как параметры, определяющие оценку ситуации, разработку и выбор верных управленческих решений. Здесь важна стратегия, которая позволяет сосредоточить внимание на определенном спектре возможностей. Необходимо помнить, что для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организацией. Ведь основная задача – это преодоление кризисного состояния.
- Управление[\[14\]](#) процессами выхода из кризиса. Наиболее ответственный этап при выводе организации из кризисной ситуации – разработка управленческих решений. Качество этих решений зависит от множества факторов. Наиболее значимые факторы: условие использования, достаточность исходной информации, достоверность исходной информации, масштаб проблемы, техническое оснащение.
- Стабилизация[\[15\]](#) неустойчивых ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов.
- Минимизация потерь и упущенных возможностей.
- Своевременное принятие решений. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные выводы, и на их основе разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому важно получение оперативной обратной связи с внешним миром в виде показателей, которые характеризовали бы будущее.

Каждый из этих функций имеет свои особенности, но в своей совокупности они характеризуют антикризисное управление.

Деятельность[\[16\]](#) предприятий в кризисной ситуации определяют проблемы, появившиеся в данное время в организации. Проблематику антикризисного управления можно разделить на четыре группы:

1. Распознавание[\[17\]](#) предкризисных ситуаций, предотвращения кризиса. Не все кризисы можно предотвратить, некоторые надо пережить, преодолеть. Это возможно сделать посредством управления. Именно оно решает проблемы деятельности организации в период кризиса и способствует выходу из него.
2. Методологические проблемы.[\[18\]](#) Эта группа связана с ключевыми сферами деятельности организации. В процессе решения проблем формулируются миссия и цель, определяются пути, средства и методы управления в кризисной ситуации. Сюда же входят проблемы финансово-экономического характера. Например, при антикризисном управлении возникает необходимость определить типы диверсификации производства. Для этого нужны дополнительные источники финансирования. К этой же группе можно отнести проблемы организационного и правового содержания, а так же социально-психологические проблемы.
3. Технологии антикризисного управления. Она включает проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Большое значение так же имеют проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и так далее. В этой группе рассматривают и проблемы разработки инновационных стратегий.
4. Конфликтология[\[19\]](#) и селекция персонала. Они всегда сопровождают кризисные ситуации, инвестируют антикризисные меры, проблемы банкротства и санации предприятий.

Этот состав проблем подчеркивает, что антикризисное управление является особым типом управления, обладающим как общими чертами, так и специфическими характеристиками.

Возможность осуществления антикризисного управления определяется, в первую очередь, человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным. Это многообразие, помимо прочего, проявляется в системе и процессах управления и особенно в механизме управления.

Причины[\[20\]](#) и факторы[\[21\]](#) кризисного управления

Самая большая проблема Российской экономики – неплатежеспособность.

Платежеспособность предприятия подтверждена влиянием, которые гарантируются как самым хозяйствующим субъектом, так и возникающим из вне. Исследование причин и предпосылок неплатежеспособности предприятия является ключевым вопросом антикризисного управления.

Кризис[22] – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), утверждающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Обобщая[23] существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы[24] неизбежны – это регулярное, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или ошибки управления;
- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;
- кризисы прогрессивны при всей их болезненности. Они ослабевают или устраняют элементы господствующей, но уже исчерпавший свой потенциал системы для утверждения элементов новой системы будущего цикла;
- кризисы конечны, так как они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;
- поскольку кризисы неповторимы, разнообразны причины и факторы, их вливающие, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Учитывая, что предприятие в системе антикризисных процедур является одновременно субъектом и объектом, наиболее важным представляется деление факторов на внутренние и внешние. Внешние факторы не зависят от организации работы предприятия. Внутренние – напрямую зависят от уровня антикризисного менеджмента на предприятии.

Внешние факторы[25] платежеспособности:

1. Международные факторы складываются под влиянием:

- общеэкономических факторов (экономическая цикличность развития ведущих стран; состояние мировой финансовой системы, характеризующееся политикой международных банков);

- стабильности международной торговли (зависит от заключенных межправительственных договоров и соглашений);
- международной конкуренции (организация совместных мероприятий, лицензионная торговля, финансовая состоятельность зарубежных партнеров, стратегические формы хозяйствования).

1. Национальные [\[26\]](#) факторы складываются под влиянием:

- политических факторов (политическая стабильность и направленность внутренней политике государства, реализуемые через право и включающие в себя: состояние финансовой системы, отношение к собственности, принципы земельной политике государства, отношение государства к предпринимательству, налоговой политику, меры по защите прав потребителей и предпринимателей);
- экономика – демографических факторов. Они характеризуются: цикличность экономического развития, уровнем доходов и накоплений населения, предпринимательской активностью.

1. Рыночные факторы [\[27\]](#). Они складываются под влиянием:

- психографических факторов, проявляющихся в привычках, традициях и нормах потребления;
- научно-технических факторов, определяющих все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность;
- форм конкуренции, на которые влияют уровень издержек производства, уровень технологий, качество продукции и уровень маркетинга.

Внутренние [\[28\]](#) факторы платежеспособности. Это факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его деятельности. Выделяют пять основных групп:

- конкурентная позиция фирмы (цель, отрасль деятельности, традиции, репутация и имидж, квалификационный состав руководства и персонала, доля рынка и стадия жизненного цикла);
- принципы деятельности (форма собственности, организационная структура управления, организационная система управления, инновационная деятельность, организация производства, адаптивность фирмы, форма специализации, концентрация производства, диверсификация производства);
- ресурсы и их использование;

- маркетинговые стратегии и политика (прогрессивность средств и методов производства, длительность производственного цикла, оборачиваемость средств);
- финансовый менеджмент (структура баланса, платежеспособность, ликвидность, соотношение собственных и заемных средств, стоимость капитала, структура имущества, инвестиционная привлекательность, доход на акцию, уровень прибыли и рентабельность).

Причины[29] кризиса зависят от его факторов. Они также подразделяются на внешние и внутренние.

Внешние[30] причины:

1. Общеэкономические:

- рост инфляции (выше 3-4%);
- ухудшение платежеспособности населения, снижение уровня реальных доходов населения;
- рост безработицы.

1. Государственные[31]:

- величина налоговых изъятий, на которые хозяйственный субъект систематически уменьшает свой финансовый поток, осуществляя платежи налогов и сборов; считается, что налоги формируют финансовые ресурсы всего общества, а управлять этими общественными финансовыми ресурсами призван государственный аппарат;
- неплатежеспособность[32] федеральных, муниципальных органов по своим заказам и обязательствам. Если товаропроизводитель кредитует поставкой своих товаров и бюджетного покупателя, а последний не запланировал деньги, чтобы своевременно и в полном объеме расплатиться с данным кредитом, то это повлияет на платежеспособность товаропроизводителя;
- повышение цен на энергоресурсы, газ, воду, тепло, транспорт, материальные и иные, регулярно необходимые ресурсы и услуги которые включаются в издержки предприятия. Рост этих издержек негативно отражается на платежеспособность субъекта. Товары и услуги цены, на которые велики, так как учитываются затраты на ресурсы трудно реализовать на рынке, поскольку такие цены не соответствуют текущей платежной способности спроса, что ведет к ухудшению платежеспособности.

1. Рыночные[\[33\]](#):

- отсутствие государственной поддержки отечественных производителей товаров и услуг;
- снижение спроса на продукцию из-за увеличения на рынке товаров-субститутов, дешевых товаров из ближнего и дальнего зарубежья или из-за более качественных товаров конкурентов;
- высокая стоимость кредиторских ресурсов;

1. Прочие[\[34\]](#):

- негативные демографические тенденции;
- стихийные бедствия, техногенные катастрофы;
- ограбление организаций, убийство руководителя.

Внутренние причины[\[35\]](#):

1. Операционные (производственные):

- низкий уровень использования основных фондов, простои оборудования;
- высокий уровень физического и морального износа основных фондов (оборудования), составляющих производственный аппарат данного хозяйствующего субъекта. Передовые, высокопроизводительные машины и оборудование позволяют с положительной доходностью выпускать качественную продукцию, которая находя платежеспособный спрос обеспечивает предприятию ритмичный кругооборот и рост финансового потока;
- устаревшая технология производства продукции и оказания услуг;
- высокий размер страховых и сезонных запасов, с одной стороны, запасы сырья и материалов и комплектующих обеспечивают ритмичную работу предприятия; запасы готовой продукции позволяют быстро удовлетворять незапланированный спрос. С другой стороны такие вложения не всегда бывают экономически выгодны и приводят к застою финансового потока;
- низкое качество продукции[\[36\]](#) и услуг. Данное условие не дает предприятию получать максимальную прибыль;
- высокая себестоимость изготовления продукции;
- перерасход ресурсов, наличие брака;
- нарушение трудовой дисциплины, нерациональная организация труда работников, превышение численности работников;
- несвоевременное поступление сырья и материалов;

- снижение объема продаж, а следовательно снижение выручки.

1. Финансовые[37]:

- неэффективная структура активов;
- высокая доля заемного капитала;
- низкая рентабельность производства;
- неэффективная долгосрочная и краткосрочная финансовая политика;
- высокая доля и рост дебиторской задолженности, в том числе просроченной;
- высокая доля и рост кредиторской задолженности поставщикам, бюджетным и внебюджетным фондам, перед персоналом;
- рост доли готовой продукции в запасах на складе комплектующих;
- рост расходов на энергоресурсы на единицу готовой продукции;
- недостаток собственного капитала.

При анализе[38] деятельности организации надо учесть неправильно принятые долгосрочные инвестиционные решения;

- незавершенные объекты строительства;
- перерасход[39] инвестиционных ресурсов;
- ошибочно составленный бизнес-план по новым проектам;
- поставки дорого и не оправдавшего технических характеристик оборудования;
- недостаток капитала для модернизации производства.

Следовательно, что платежеспособность предприятия подвержена влияниям, которые генерируются, как самим хозяйствующим субъектом, так и возникающим из вне. Причины и факторы, которые отмечены выше, постоянно подрывают государственные финансы. Таким образом, платежеспособность хозяйствующего субъекта влияет на всех без исключения внешних субъектов.

Последствия для предприятия[40]

В понимании кризиса большое значение имеют последствия. Результаты наступившего кризиса могут быть различными. Правильно организованный менеджмент может ослабить влияние кризиса и добиться восстановления жизнеспособности организации в целях ее сохранения.

Кризис[41] в организации не обязательно приводит к негативным последствиям.

Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него. Кризисные изменения

бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и характером антикризисного управления, которое может либо смягчить, либо обострить кризис.

Негативные последствия кризиса для организации[\[42\]](#)

- Испорченная репутация. Даже если компания преодолела кризис, ее репутация в глазах клиентов и поставщиков может быть испорчена. Обычно репутация портится не только у компании, но и у людей которые отвечали за принятия решение во время кризиса.
- Снижение уровня доверия компании. Доверие и надежность являются ключевыми элементами репутации компании. Необходимо много времени и сил, что - бы доказать сотрудника, клиентам, поставщикам, что компании можно доверять. Если не работать над подобного рода кризисами, то имидж компании и доверие можно потерять за несколько часов. А для восстановления доверия потребуется очень много времени.
- Утрата лояльности сотрудников[\[43\]](#). Неуправляемый кризис опасен чаще всего угрозой быстрой лояльности и поддержки сотрудников. Кризис показывает персоналу уровень подготовленности руководства компании, умение управлять в сложных ситуациях. Во время кризиса сотрудники наблюдают за действиями своих руководителей и оценивают их.
- Снижение объема продаж[\[44\]](#). Испорченная репутация всегда сопровождается потерей клиентов и падением объема продаж. Клиентов в меньшей степени будут привлекать продукты и услуги такой компании. Даже если продукты компании остаются на высшем уровне, у потребителей все равно сложится предубеждение, что ее руководство слишком занято борьбой с кризисом и ему не до удовлетворения потребностей клиентов.
- Падение прибыли[\[45\]](#). Прибыль всегда падает когда компания сталкивается с кризисом. Это неизбежно так как, клиентов становится меньше и соответственно доход тоже становится меньше, так же растут издержки, так как антикризисные меры требуют значительного привлечения дополнительных ресурсов. Если кризисную ситуацию не удастся быстро взять под контроль, то падение прибыли может ее усложнить.
- Издержки, необходимые для минимизации ущерба от кризиса[\[46\]](#). Эти издержки могут включать привлечение специалистов по антикризисному управлению или по связям с общественностью.

- Снижение уровня производительности труда сотрудников. Во время и после кризиса уровень производительности труда коллектива падает. Однако кризисная ситуация может использоваться и для мобилизации воли и усилий сотрудников, нацеленных на преодоление кризиса. Важным условием для этого является наличие лидерских качеств, умение перестроить систему ожиданий и мотивации персонала, организовать противодействия слухам, обеспечить большую информированность персонала.
- Сосредоточение основного внимания руководства на путях из кризиса[\[47\]](#). Это необходимый элемент антикризисного управления, но не стоит забывать о других видах деятельности, которые влияют на увеличение прибыли. Преодолеть эту трудность помогает понимание руководством того, что успешный бизнес всегда должен концентрироваться на действиях, приносящих прибыль и успех компании.
- Изменения в составе менеджмента топ-уровня[\[48\]](#). В период кризиса часто президенты лишаются своих должностей по решению совета директоров. Многие начинают поиск новой работы. Обучение антикризисного управления уменьшает нервозность и обеспечивает более эффективную работу высшего управленческого управления.
- Изменение в ассортименте товаров и услуг компании. В условиях кризиса компании нередко производят незапланированные и дорогостоящие изменения в отношении товаров и услуг, которые они предлагают на рынке. Это может быть полное изменение маркетинговой стратегии продвижения товаров и услуг или более кардинальные изменения, такие как ликвидация бренда или уход из определенного сегмента рынка.
- Изменение названия компании. Такая радикальная мера применяется, если ущерб, нанесенный кризисом репутации компании, не позволяет ей в дальнейшем успешно функционировать. Она вынуждена формировать абсолютно новый имидж, новую идентичность. На это крупнейшие компании теряют миллионы рублей и процесс может занять несколько лет.

Очень важно во время кризиса отслеживать, какую информацию получают клиенты, поставщики, кредиторы из СМИ. Такая деятельность называется мониторингом СМИ. Мониторинг СМИ позволяет быстро перестраивать информационную политику, определить слабые места, критически оценивая ситуацию и тенденции ее развития.

Позитивные последствия кризиса:[\[49\]](#)[\[50\]](#)

Если фирма или отрасль хозяйства преодолела кризис, она может получить дополнительные конкурентные преимущества, освоить новые виды продукции или перестроится в соответствии с новыми технологическими возможностями.

Новые возможности для роста и развития менеджеров[51]. Во время кризисов менеджеры не только могут улучшить свою репутацию, но и продвинутся по карьерной лестнице. Это достигается несколькими путями:

- быстрой реакцией на проблему и четкими действиями, направленными на ее немедленное решение;
- демонстрацией уверенности в собственной правоте, настойчивости в проведении своего плана выхода из кризиса;
- проявлением участия и сострадания по отношению к людям, подвергнувшимся воздействию негативных последствий кризиса;
- немедленным проведением изменений в организации, гарантирующих, что кризис больше не повторится или будет протекать в более мягкой форме;
- уверенность в том, что влияние менеджера осуществлено;
- принятием на себя ответственности и конечной вины (при необходимости).

Умелое управление кризисной ситуацией предоставляет вам большие возможности для укрепления связей и нормальных устойчивых отношений с теми, на чью помощь организация рассчитывает[52][53]. Но это возможно только в том случае, если руководство будет придерживаться следующей тактики:

- обсуждать ситуацию, детально разъяснять ожидаемые от них действия и обосновывать их необходимость;
- демонстрировать благодарность персоналу за помощь и поддержку;
- держать их в курсе дела, предоставлять необходимую информацию для того, чтобы сохранить уверенность в благоприятном завершении кризиса;
- поддерживать с ними дружеские отношения как можно дольше уже после кризиса.

Кризис[54] способен стать движущей силой для формирования изменений организационной деятельности, и послужить мотивацией для руководства, чтобы осуществить необходимые перемены, которые только укрепят организацию.

Таким образом, последствия бывают не только негативными, но и положительными. Предприятие может ждать не только банкротство, но и дальнейшее существование и развитие. Для этого необходимо выстроить определенную стратегию.

Глава Стратегия антикризисного управления

Роль и виды стратегии в антикризисном управлении

Антикризисная стратегия[55][56] – это долгосрочное планирование и управление предприятием, благодаря которому происходит оптимизация работы компании в условиях спада, устойчивого снижения ее основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства. Включает в себя комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью защиты предприятия от угрозы банкротства или существенного спада и создания условий для поворота к оздоровлению предприятия.

Обычно рассматриваются две основные стратегии антикризисного управления[57]:

- стратегия сокращения расходов (экономическая стратегия);
- стратегия поворота.

Пять видов сокращения расходов в экономической стратегии:

- организационные изменения;
- финансовые стратегии;
- снижение затрат;
- сокращение активов;
- создание прибыли.

Характеристики экономических стратегий[58].

- Организационные изменения. Введение премиальной системы оплаты труда помогает достичь определенных целей.
- Финансовые изменения. Слабая система

Так же можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления[59]:

- Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм появляется в процессах специального обучения и в критических ситуациях.

- Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.
- Методология[60] разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.
- Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций[61]. Эти факторы не могут не влиять на эффективность антикризисного управления. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени.
- Корпоративность[62] – это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм. Корпоративность является надежной опорой антикризисного управления. Но она не возникает сама по себе, а является результатом управления и элементом его цели, а также средством в механизме управления.
- Лидерство[63]. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса и его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства.
- Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления[64]. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях. Инерционность в это случаи может сыграть отрицательную роль.

- Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.
- Человеческий фактор[65]. В определенной мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления. Непредсказуемые экстремальные ситуации могут преодолеть только люди, верные общей идее и замыслу и безоговорочно доверяющие друг другу.
- Значительным фактором является система мониторинга кризисных ситуаций [66]. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Мониторинг кризисных ситуаций может быть более эффективен в системе антикризисного управления при использовании компьютеров и работы специализированных операторов.

Разработка антикризисной стратегии организации

В антикризисном управлении большое значение имеет стратегия управления[67]. Все внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, которое непосредственно связано с устранением причин, способствующих его возникновению. Производится анализ внешней и внутренней среды, выделяются те моменты, которые имеют большое значение для организации, осуществляется сбор информации и на основе оценки реального положения предприятия выясняют причины кризиса. Точная диагностика предприятия – это первый этап разработки стратегии.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируются на выявлении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда. В таком случае довольно популярным является метод SWOT-анализа[68].

Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Имея результаты исследования и видение того, каким предприятие должно стать в будущем, можно разработать антикризисную стратегию.

Кризисная ситуация на предприятии – это признак слабой стратегии, или плохой реализации. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих моментах[69]:

- Эффективность текущей стратегии. Нужно определить, во-первых, место предприятия среди конкурентов, во-вторых, размер рынка, в-третьих, группы потребителей, на которых предприятие ориентируется, в-четвертых, функциональные стратегии. Оценка каждой составляющей дает более понятную картину стратегии. Оценка производится на базе таких показателей как: доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж.
- Сильные и слабые стороны. Самый удобный способ оценки стратегического положения компании – это SWOT-анализ.

После выявления слабых и сильных сторон они изучаются и оцениваются. Сильные стороны могут стать основой стратегического плана. Если их не достаточно, то менеджеры должны создать эту базу стратегий. В то же время антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон.

- Конкурентоспособность цен и издержек предприятия[70]. Должно быть известно соотношение цен и затрат предприятия с ценами и затратами конкурентов. В таком случае используется стратегический анализ издержек с помощью метода «цепочка ценностей».
- Оценка прочности конкурентной позиции предприятия[71]. Прочность позиции предприятия по отношению к конкурентам оценивается по показателям: качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.
- Выявление проблем, которые вызвали кризис на предприятии[72]. Менеджеры изучают состояние предприятия на момент кризиса и определяют, на чем сосредоточить внимание. Данные, после исследования предприятия, можно систематизировать:

1. Стратегические показатели деятельности предприятия (доля на рынке, объем продаж, размер прибыли, доходность акций).

2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.

3. Конкурентные переменные (качество товара, имидж, технологические навыки, маркетинг, финансовое положение, издержки по сравнению с конкурентами).

4. Выгоды о положении предприятия по сравнению с конкурентами.

5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

Без четкой формулировке проблем, вызвавших кризис на предприятии, нельзя приступить к разработке антикризисной стратегии.

Второй этап стратегического антикризисного планирования – корректировка миссии и системы целей предприятия[73].

Хорошо сформулированная миссия[74], в которую верят, может быть стимулом для изменений стратегии и может включать: оповещение убеждений и ценностей, продукцию и услуги, которые будут продавать, рынки, на которых будет работать предприятия (способы выхода на рынок, технологии предприятия, политику финансирования).

Затем наступает процесс корректировки системы целей.

Если миссия[75] – это видение того, каким должно быть предприятие, то цели – это желаемые результаты. Существует несколько уровней целей.

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу; они позволяют менеджерам принимать решения на долгий срок. Цели низкого уровня являются средством достижения целей высокого уровня. Ориентация высшего руководства предприятия на определенный уровень целей может служить причиной кризисной ситуации.

Часто менеджеры обращают свое внимание на краткосрочные финансовые цели, пренебрегая долгосрочными.

Третий этап[76] – формирование стратегического выхода из экономического кризиса.

Внедрение антикризисной стратегии

Основными действиями по выходу из экономического кризиса могут быть сокращение расходов, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины.

Тактическое планирование должно быть осуществлено в рамках выбранных стратегий. Осуществление оперативных действий по выходу из кризиса не опираясь на стратегические цели может кратковременно улучшить финансовое положение, но не устранил все причины кризиса.

Первый этап планирования[77]. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Менеджеры должны:

- окончательно выбрать антикризисную стратегию и цели[78];
- донести идею новой стратегии и цели до сотрудников;
- привести ресурсы в соответствии с реализуемой антикризисной стратегией;
- выработать решения по поводу организационной структуры.

При реализации новой стратегии необходимо обратить внимание на то, как изменения будут восприняты, кто будет оказывать сопротивления, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить.

Если предприятие постоянно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным на выработку эффективной реакции, оно может постепенно устранить все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществлять в жестко ограниченные сроки.

Антикризисная стратегия[79] наиболее эффективна, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критической ситуации времени на подготовку нет и приходится решительно менять сложившуюся систему управления, что негативно влияет на работу персонала.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно постепенно накладывать новые проектные единицы, которые отвечают за внедрение антикризисной стратегии, на старую структуру.

На больших предприятиях, персонал которых оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности.

Значительную помощь[80] в проведении антикризисной стратегии может оказать специалист со стороны. Внешние консультанты, новые управляющие, ранее

работавших на других предприятиях, или управляющий самой компании, деятельность которых не ассоциируется со старой стратегией.

Проведение стратегических изменений – это очень ответственная и трудная задача. Для того, чтобы предприятие продолжало свою деятельность, необходимо разработать свою уникальную антикризисную стратегию. Очень важно с меньшими затратами выйти из экономического кризиса. Но на реализацию некоторых изменений может быть затрачено меньше усилий, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

Глава 3. Антикризисная стратегия компании ГК «Topol Group»

3.1 История образования ГК «Topol Group»

История Воткинского промышленного комбината началась в 1941 году. В помещении Главпочтамта был организован Воткинский промышленный комбинат. Он выпускал товары народного потребления^[81].

В 1963 году на базе этого комбината было организовано производство детских колясок. Долгое время в Советском Союзе «Воткинская коляска» была олицетворением семейного благополучия. В 90-е годы двадцатого столетия, во время кризиса в стране производство детских товаров на комбинате пошло на спад. В конечном итоге детские товары вообще перестали выпускать.

В октябре 2003 года руководством предприятия было выдвинуто решение возродить производство товаров для детей в Воткинске. Началась история ОАО «Воткинская промышленная компания». В 2012 году открывается комплекс по переработке древесины. На отдельной территории открывается лесопромышленное хозяйство со специализированным оборудованием. Этот производственный комплекс стал существовать, как самостоятельное предприятие – «Воткинский деревообрабатывающий Комбинат».

В 2013 году предприятие участвует в конкурсе инвестиционных проектов, организуемый Минпромторгом России при поддержке отраслевой Ассоциации

индустрии детских товаров, и успешно одерживает победу. В 2014 году в городе Электрогорске Московской области построили мебельную фабрику. В связи с расширением производства руководство решает объединить все свои предприятия в одно сообщество ГК «Торол Group».

В июле 2014 года на мебельной фабрике в Электрогорске начинают серийное производство детской мебели[82].

Антикризисные мероприятия компании ГК «Торол Group»

В стране кризис. В начале 2015 года мебельный рынок упал в два раза, но предприятию удалось достичь в первой половине года большого объема продаж товаров в области мебели для новорожденных. Мебельное производство спасла антикризисная стратегия компании.

Руководство компании разработало антикризисную стратегию в которой предстояло проработать шесть составляющих.

1. Первым шагом в антикризисной стратегии предприятия было решение учувствовать в выставке «Мир детства 2015»[83].

Участие в отраслевой выставке решало три основные задачи:

- Встречи партнеров целью которых не является поиск новых клиентов, а обмен новостями, планами, информацией о новинках.
- Имидж. Нужно показать рынку, СМИ, потребителю, что мы развиваемся и достигаем поставленных целей. Реагируем на кризис с холодной головой.
- Маркетинг. Специалистам необходимо за пять дней до выставки провести анализ рынка, который позволит сравнить ценны, активность и стратегию конкурентов.

1. Так как большую часть затрат на производстве мебели тратилось именно на сырье, которое ранее закупалось за границей, руководство приняло решение производить собственное сырье, из которого в дальнейшем собиралась детская мебель. Собственное сырье стал поставлять Воткинский деревообрабатывающий комбинат. Собственное сырье снизило себестоимость в два раза. Это позволило экономить до 10-15% на готовом изделии.

ЛДСП и другие плиты закупали у комбината «Kronospan», на территории которого находится мебельная фабрика. Таким образом, на перевозках и логистике сэкономили до 15% от стоимости материалов, и 5% от стоимости готовой продукции

[\[84\]](#).

1. Автоматизация труда. Цель фабрики на то момент была увеличить производство мебели. И стоял выбор либо использовать ручной труд при минимальных инвестиционных затратах, либо вложить средства на современное оборудование, тем самым увеличить производство продукции. Руководство предпочли второй вариант, благодаря чему выработка на одного сотрудника увеличилась в 4 раза, то есть выработка на одного сотрудника составила 500 000 рублей в месяц.
2. Универсальные базовые конструкции для разных товаров. Была поставлена задача универсализировать производственный поток, определить оптимальные партии продукции. Например, разные модели в группе кроватей-трансформеров похоже по базовым характеристикам, поэтому были разработаны универсальные базовые конструкции. Такое решение существенно повышало производительность и снижало себестоимость.
3. Выход на новые рынки. В связи с кризисом импорт значительно подорожал, и компания приняла решение создать в России продукт западного уровня, но более низкой цене. Компания «Topol Group» стала продавать мебель высочайшего качества по ценам в 2 раза ниже европейских аналогов.

Благодаря правильно построенному стратегическому плану, компания успешно преодолела кризис.

В итоге в 2016 году мебельная фабрика «Topol Group» стала крупнейшим производителем мебели для новорожденных в России с объемом переработки ЛДСП/МДФ более 1 млн. кв. м. и ежедневным выпуском 1000 упаковок готовой продукции в смену[\[85\]](#).

Так же компания «Topol Group» запустила свое производство за границей в таких странах, как: Германия, Великобритания, Китай, США, Африка и Ближний Восток. И в 2017 году был подписан первый лицензионный контракт с компанией «Disney».

Сейчас клиентская база насчитывает более 300 партнеров – торговых сетей, оптовых компаний и предпринимателей во всех регионах, странах СНГ и Европы.

Антикризисные предложения

Хотя компания и так запустила собственное производство и сократила себестоимость продукции, так же можно сэкономить на логистике, построив цех по переработки собственного сырья на месте где оно имеется. Например, на Урале и в

Сибири большое количество лесов. Что позволит значительно сократить расходы на логистику.

Так же необходимо увеличить средства коммуникации. Например, увеличить рекламу, периодически проводить акции и скидки, что позволит привлечь покупателей и увеличить потребительский спрос. Сейчас очень актуальна реклама в социальных сетях. Интернет и социальные сети сейчас самый распространённый источник информации. Благодаря им увеличится интерес у покупателей и расширится клиентская база.

Заключение

Главная цель любой компании является удержаться на мировом рынке, сохранить свои позиции, как конкурентоспособное предприятие. Это способствовало выделению конкуренции в очень важный фактор маркетинговой среды фирмы, потребность в исследовании и анализе.

В данной работе были рассмотрены теоритические и практические основы: антикризисной стратегии, регулирования, управления предприятием, антикризисные методы, причины возникновения кризиса и так далее.

Разработка антикризисной стратегии – очень сложная задача. Стратегия управления рассматривается на рынке как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям, чаще всего, внешней среды.

В ходе проведенного анализа выяснилось, что компания ГК «Торол Group» успешно справилась со своей задачей и вышла из экономического кризиса. Хотя руководство компании выбрало очень рискованную антикризисную стратегию. Вместо плановых мероприятий по сокращению штата сотрудников и сокращения бюджета, руководство приняло решение вложить деньги в собственное производство, новое современное оборудование и в увеличение штата сотрудников, а так же запустили новую продукцию. Тем самым увеличилось производство продукции, и снизилась себестоимость товара. Благодаря, как оказалось, правильным стратегическим методам компания не только вышла из кризиса, но и расширила производство мебели, увеличила количество рабочих мест, сократила себестоимость выпускаемой продукции, увеличила прибыль и расширила партнерские отношения не только внутри страны, но за рубежом.

Маркетинговые предложения были направлены на преемственность поколений, на привлечение и сохранение клиентской базы.

Так как антикризисное управление является необходимой мерой в период экономического кризиса, то необходимо сохранить наибольшее количество потребителей различными способами.

Антикризисное управление в организации ГК «Topol Group» направлено именно на запуск новой продукции и ее расширение.

Список используемых источников

Литература

1. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : Учебник / Ю.А. Арутюнов, - М.: Юнити, 2017. – 352 с.
2. Васин, С.М. Антикризисное управление : Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с.
3. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление : Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2017. – 400 с.
4. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией : Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М. : Форум, 2018. – 239 с.
5. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Наркавин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с.
6. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с.
7. Крутиков, В.К. Антикризисное управление : учебник / В.К. Крутиков, Е.В. Алексеева, М.В. Якунина. – Калуга. : Изд-во : «Эйдос», 2016. – 255 с.
8. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М. : Риор, 2016. – 320 с.

Электронные ресурсы

1. Антикризисная стратегия развития предприятия [Электронный ресурс]/ - URL : <http://ekrost.ru/poster/antikrizisnaya-strategiya-razvitiya-predpriyatiya.html> (Дата обращения 10.10.2020).

2. Антикризисные коммуникации: основные стратегии реагирования [Электронный ресурс]. - URL: https://studwood.ru/694840/ekonomika/antikrizisnye_kommunikatsii_osnovnye_strategii_re (Дата обращения: 14.10.2020).
 3. Захаров Д.В. Разработка антикризисной стратегии организации / Д.В. Захаров // URL : <https://apni.ru/> (Дата обращения: 14.10.2020).
 4. История ГК «Топол Групп» [Электронный ресурс]. - URL : <http://topol.ru/RU/o-companii/about-us/> (Дата обращения 16.10.2020).
 5. Понятия и сущность антикризисной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. - URL <https://infopedia.su/16xe521.html> (Дата обращения 10.10.2020).
 6. Семенов, Н. «Топол Групп» / Н. Семенов // URL : <http://rdt-info.ru/2015092210113/nikita-semenov-gk-topol-detskie-tovary-v-krizis-stali-spasatelnyim-krugom-i-dlya-proizvoditeley-i-dlya-riteyla.html> (Дата обращения 16.10.2020).
-
1. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
 2. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
 3. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2017. – 400 с. [↑](#)
 4. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
 5. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
 6. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2017. – 400 с. [↑](#)
 7. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)

8. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
9. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)
10. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
11. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
12. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)
13. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
14. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
15. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)
16. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
17. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2017. – 400 с. [↑](#)
18. Понятия и сущность антикризисной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. – URL<https://infopedia.su/16xe521.html> (Дата обращения 10.10.2020). [↑](#)

19. Понятия и сущность антикризисной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. – URL<https://infopedia.su/16xe521.html> (Дата обращения 10.10.2020). [↑](#)
20. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
21. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)
22. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
23. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)
24. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
25. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
26. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
27. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
28. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
29. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)

30. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
31. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
32. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
33. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
34. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
35. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
36. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
37. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
38. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
39. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
40. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)

41. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
42. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
43. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
44. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
45. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
46. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
47. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
48. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Карковин. – М. : КноРус, 2018. – 208 с. [↑](#)
49. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
50. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
51. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)

52. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
53. Васин, С.М. Антикризисное управление : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М. : Риор, 2018. – 288 с. [↑](#)
54. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с. [↑](#)
55. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
56. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
57. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с [↑](#)
58. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
59. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2017. – 400 с. [↑](#)
60. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2017. – 400 с. [↑](#)
61. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с [↑](#)
62. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)

63. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
64. Крутиков, В.К. Антикризисное управление : учебник / В.К. Крутиков, Б.В. Алексеева, М.В. Якунина. – Калуга. : Изд-во : «Эйдос», 2016. – 255 с. [↑](#)
65. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л, 2017. – 400 с. [↑](#)
66. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
67. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М. : Риор, 2016. – 320 с. [↑](#)
68. Зуб, А.Т. Антикризисное управление / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с. [↑](#)
69. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М. : Риор, 2016. – 320 с. [↑](#)
70. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
71. Антикризисная стратегия развития предприятия [Электронный ресурс] – URL : <http://ekrost.ru/poster/antikrizisnaya-strategiya-razvitiya-predpriyatiya.html> (Дата обращения 10.10.2020). [↑](#)
72. Антикризисная стратегия развития предприятия [Электронный ресурс] – URL : <http://ekrost.ru/poster/antikrizisnaya-strategiya-razvitiya-predpriyatiya.html> (Дата обращения 10.10.2020). [↑](#)

73. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М. : Риор, 2016. – 320 с. [↑](#)
74. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
75. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
76. Антикризисные коммуникации: основные стратегии реагирования [Электронный ресурс] - URL : https://studwood.ru/694840/ekonomika/antikrizisnye_kommunikatsii_osnovnye_strategii_re (Дата обращения 14.10.2020) [↑](#)
77. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М. : Риор, 2016. – 320 с. [↑](#)
78. Лифшиц, А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. – М. : Риор, 2016. – 320 с. [↑](#)
79. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление / Н.Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 216 с. [↑](#)
80. Антикризисные коммуникации: основные стратегии реагирования [Электронный ресурс] - URL : https://studwood.ru/694840/ekonomika/antikrizisnye_kommunikatsii_osnovnye_strategii_re (Дата обращения 14.10.2020) [↑](#)
81. История ГК «Топол Group» [Электронный ресурс]. – URL : <http://topol.ru/RU/o-companii/about-us/> (Дата обращения 16.10.2020). [↑](#)

82. История ГК «Топол Групп» [Электронный ресурс]. – URL : <http://topol.ru/RU/o-companii/about-us/> (Дата обращения 16.10.2020). [↑](#)
83. Семенов, Н. «Топол Групп» / Н. Семенов // URL : <http://rdt-info.ru/2015092210113/nikita-semenov-gk-topol-detskie-tovary-v-krizis-stali-spasatelny-m-krugom-i-dlya-proizvoditeley-i-dlya-riteyla.html> (Дата обращения 16.10.2020). [↑](#)
84. История ГК «Топол Групп» [Электронный ресурс]. – URL : <http://topol.ru/RU/o-companii/about-us/> (Дата обращения 16.10.2020). [↑](#)
85. История ГК «Топол Групп» [Электронный ресурс]. – URL : <http://topol.ru/RU/o-companii/about-us/> (Дата обращения 16.10.2020). [↑](#)