**Лекция 12. Стратегия и тактика антикризисного управления**

6.1. Роль и виды стратегии в антикризисном управлении

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, то есть построенным на учете возможности и опасности кризиса.

В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегическое управление. Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60–70-х гг. прошлого столетия для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как как Р. Гранджер (1971), И. Ансофф (1972), Д. Шендел, К. Хаттен (1972) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение — чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в компании изменения. Среди множества существующих определений стратегического управления наибольший интерес представляют несколько, которые были предложены авторитетными разработчиками этой теории. Так, Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации

выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».

По Хиггенсу — «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением». Руководству предприятия необходимо отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей данной компании, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

Антикризисная стратегия — 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.

Как правило, специалистами рассматриваются две основные стратегии антикризисного управления:

–– стратегия сокращения расходов (экономическая стратегия);

–– стратегия поворота.

Экономическая стратегия включает пять основных видов сокращения расходов:

• организационные изменения;

• финансовые стратегии;

• снижение затрат;

• сокращение активов;

• создание прибыли.

Эти стратегии обычно включают оздоравливающие действия, чтобы остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны концентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные преимущества.

Правильная оценка расходов предполагает анализ финансовых данных за прошедшие периоды, поскольку они являются наилучшей отправной точкой для прогнозирования будущих расходов.

Характеристики экономических стратегий.

1. Организационные изменения. Введение премиальной системы оплаты труда помогает достичь определенных целей.

2. Финансовые изменения. Слабая система финансового контроля и плохое управление движением денежных средств, как правило, характерны для компаний, находящихся на спаде.

В этой области хорошие положительные результаты дают:

–– введение эффективной системы прогнозирования движения денежных средств;

–– изменение структуры долговых обязательств путем заключения с ключевыми кредиторами соглашений об изменении времени выплат, а в некоторых случаях и о переводе выплат процентов и основных сумм в другие финансовые инструменты (например,

конвертация облигаций в обыкновенные акции или конвертируемые привилегированные акции);

–– разработка механизмов оценки предполагаемых объемов продаж по группам товаров.

3. Снижение затрат. Эти стратегии могут осуществляться в том случае, если в компании создана система по эффективному контролю затрат.

Такая система предполагает классификацию затрат в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения, и состоит из:

–– учета затрат

— иногда можно сократить расходы, просто начав их систематически учитывать;

–– классификации затрат по степени зависимости от объемов производства

— большинство систем учета подразделяют затраты на постоянные и переменные;

–– анализ причин возникновения затрат в компании позволяет предпринять необходимые действия непосредственно по ликвидации причин нежелательного роста затрат.

4. Мероприятия по сокращению активов могут реализовываться в одном из нижеследующих вариантов. Так, это может быть:

–– внутреннее изъятие или рационализация (предполагает, что производство может уменьшаться и концентрироваться на меньших площадях);

–– продажа с обратной арендой (компания может принять решение продать основные активы финансовой компании, а затем арендовать их, но такой вариант возможен только в том случае, если активы не служат обеспечением уже взятого займа);

–– продажа преуспевающего подразделения (способ получения лучшей цены, а также увеличения притока денежных средств);

–– изъятие инвестиций (может осуществляться через договор о франшизе, передачу подрядов, продажи бизнес-единиц или всего предприятия, разделение и отделение, обмен активами).

5. Мероприятия по созданию прибыли обычно состоят из различных вариантов поворота в деятельности и часто включают в себя изменения в направлении конкуренции. Обычно им необходим самый большой промежуток времени, чтобы достичь значительного воздействия на показатели компании.

Создание дохода в короткие сроки может быть результатом:

–– улучшения в системе управленческого контроля;

–– оптимизации управления запасами;

–– пересмотра системы организации производства и переход к методу «точно-во-время» (JIT), или «точно в срок»;

–– убеждения дебиторов быстро рассчитаться по счетам;

–– активизации усилий в продажах.

Стратегии сокращения расходов (экономические стратегии) чаще всего рассчитаны на краткосрочное действие и созданы для быстрого достижения результатов.

Стратегии поворота широко применяются и доказали свою эффективность в антикризисном управлении, поэтому рассмотрим их более подробно.

Стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают в себя изменения в общих усилиях по сбыту, переброске или перенацеливанию существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых.

Виды стратегии поворота:

а) стратегии изменения ценообразования;

б) переориентации на конкретных покупателей и на конкретные продукты;

в) стратегия разработки нового товара;

г) рационализации ассортимента товаров;

д) сосредоточение на продажах и рекламе.

Изменение ц е н может происходить «по первому требованию» и привести к быстрому увеличению доходов. Для того чтобы эффективно осуществлять подобные действия, необходимо знать величину эластичности спроса на отдельные товары (услуги).

Эффект Веблена — демонстративное потребление, которое возникает при потреблении благ, недоступных для большинства обычных потребителей в связи с их высокой ценой. Такое потребление подчёркивает социальную значимость (статусность) того, кто может себе это позволить. Назван по имени экономиста Торстейна Бунде Веблена. При таком эффекте наблюдается прямая зависимость: повышение цены на товар приводит к повышению уровня его потребления.

Аналогичное повышение спроса при росте цены для недорогих повседневных товаров на-

зывают эффектом Гиффена.

Повышение цен обычно обеспечивается рекламной поддержкой, изменениями в товаре, а иногда и изменение упаковки. Перед тем как изменить цену, компания должна учесть ряд факторов, таких как воспринимается ли товар покупателями как продаваемый по более низким ценам, чем у конкурентов; какова будет реакция конкурентов и улучшится ли привлекательность товара в определенных сегментах рынка.

П е р е о р и е н т а ц и я. Основной идеей, стоящей за этим понятием, является концентрация усилий на конкретных покупателях и конкретных продуктах. Это связано с тем, что разработка нового товара может быть необходимым вариантом поворота в том случае, когда компания теряет конкурентоспособность в вопросах обновления или улучшения товара. Усовершенствование товара также будет действенным аргументом и может помочь предприятию сосредоточиться на конкретных сегментах рынка, которые до сих пор являются относительно устойчивыми.

Рационализация а с с о р т и м е н т а товаров (сокращение) помогает сосредоточить усилия на более устойчивых сегментах рынка.

Поэтому для того чтобы реализовать данную стратегию, компания должна:

1) хорошо понимать свои расходы;

2) определить, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее (или наиболее) прибыльными.

Сосредоточение на п р о д а ж а х и р е к л а м е. Эта стратегия может быть выражена в форме дополнительных расходов, чтобы вызвать увеличенный доход, или же заключаться в изучении текущих расходов по маркетингу для оценки их эффективности.

Стратегии сокращения расходов и поворота могут реализовываться одновременно.

В условиях угрозы банкротства применяются стратегии выхода, задача которых состоит в том, чтобы минимизировать ущерб. Это достигается методами оптимального изъятия инвестиций или выкупом управляющими.

Изъятие инвестиций может осуществляться через договор о франшизе, передачу подрядов, продажи бизнес-единиц или всего предприятия, разделение и отделение, обмен активами. Выкуп управляющими обычно осуществляет команда менеджеров предприятия, которая может включать служащих организации, обеспечивающих большую часть акционерного капитала, а также банки и другие учреждения, которые ссужают деньги предприятию. Выкупы финансируются за счет совокупности капиталовложений, обеспечиваемых управляющими, институциональными акционерами и займами.

**Разработка антикризисной стратегии организации**

Разработка стратегии — это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью.

Формирование экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов.

Первый этап — анализ внешних факторов с целью выявления причин возникновения кризисной ситуации. При проведении анализа внешней среды основное внимание следует уделять следующим пунктам: а) анализу макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение; б) анализу конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупателям, поставщикам, конкурентам внутри отрасли, потенциальным новым конкурентам и товарам-заменителям.

Для этого проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и изучение информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния.

Второй этап — анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

Для этого анализируется финансовое состояние фирмы на текущий момент Финансовое состояние — это комплексное понятие, которое отражает все стороны деятельности компании. Оно является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия.

Финансовое состояние компании анализируется по следующим направлениям и в определенной последовательности. Сначала изучается состояние реализации и производства продукции, затем — состав и структура выпускаемой продукции; конкурентоспособность продукции и, наконец, наличие и эффективность использования производственных ресурсов (персонал, внеоборотные активы, оборотные активы).

Третий этап — пересмотр миссии и системы целей предприятия. Миссия компании — это то, что наделяет ее работу смыслом и делает сотрудников более целеустремленными. Главным образом миссия отвечает на вопросы «Что, как и для кого делает компания?» и в доходчивой форме объясняет то, ради чего существует организация.

Роль миссии заключается в том, что она согласует ожидания и интересы сотрудников, руководства компании с покупателями, поставщиками и другими заинтересованными людьми. Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия.

Существует узкое и широкое понимание миссии. В узком понимании миссия подразумевает утверждение о том, для чего существует компания. В широком понимании миссия — это предназначение, философия и смысл существования предприятия. Философия определяет убеждения, ценности и принципы, согласно которым организация планирует вести свою деятельность. Предназначение означает, что организация действует определенным образом для достижения желаемого статуса компании.

Примеры миссии известных российских и зарубежных компаний:

•• Миссия Кодак Kodak — помочь людям создать и сохранить воспоминания.

•• Миссия Кока-колы Coca-Cola — освежить тело и разум, создать оптимистичный настрой, внести смысл в жизнь.

•• Миссия Самсунг Samsung — внести свою лепту в совершенствование общемировых технологий путем изготовления высококачественной продукции за счет привлечения наиболее квалифицированного персонала.

•• Миссия компании Кэнон Canon — достижение всей силы изображения.

•• Миссия «Российские железные дороги» РЖД — предоставить клиентам качественные услуги, способствовать объединению людей и интеграции Российской Федерации в единое экономическое пространство.

•• Миссия фирмы Связной — создать интересный мир современных коммуникаций и продуктов, доступных для каждого.

Анализируя информацию, полученную в результате проведения предыдущих этапов, руководитель должен решить вопрос, сможет ли компания в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ.

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Четвертый этап — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из кризиса и осуществление выбора.

На данном этапе руководитель, изучив внешнюю и внутреннюю среду функционирования, определив причину кризисной ситуации, формулирует альтернативные антикризисные стратегии и, учитывая все особенности, выбирает наиболее перспективную и оптимальную

для своей компании. В дальнейшем начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование).

Следующие этапы связаны с реализацией антикризисной стратегии, оценкой и контролем результатов.

Несмотря на то что кризисные ситуации в организациях индивидуальны и имеют свои специфические особенности, изучив и проанализировав опыт промышленных предприятий, можно выделить некоторые факторы, которые в большинстве случаев влияют на разработку антикризисной стратегии. Учет этих факторов облегчит руководителю задачу и позволит быстрее среагировать на кризисную ситуацию и принять антикризисные меры.

При разработке антикризисной стратегии особое значение имеют следующие моменты, которым необходимо уделить самое пристальное внимание.

Эффективность текущей стратегии. Для этого определяются место предприятия среди конкурентов, границы конкуренции (размеры рынка) и группы потребителей, на которые оно ориентируется. Анализируются функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов и кадров.

Возможности и угрозы для предприятия при помощи SWOT-анализа. Антикризисная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию. Для этого необходимо оценить все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на его деятельность.

Конкурентоспособность предприятия с позиции цен и издержек, то есть как как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов, для этого используется стратегический анализ издержек.

Оценка прочности конкурентной позиции предприятия. Помимо оценки конкурентоспособности по издержкам необходимо оценить такие показатели, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, необходимых ресурсов, средств и методов управления.

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям внешней среды. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а стратегия и тактика в антикризисном управлении — это сам процесс управления выходом из кризиса.

На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения структура и системы управления; управленческая культура; навыки и ресурсы. На многих предприятиях отсутствует оптимальное сочетание структуры, культуры, навыков, необходимое для успешной деятельности, что является факторами риска, приближающи-

ми угрозу кризисной ситуации.

Так, структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды: слишком жесткая организационная структура может стать преградой на пути гибкого приспособления к реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач.

Системы управления тоже способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократический стиль управления, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то он едва ли захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу, отговариваясь тем, что это не входит в круг его должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или получает другую должность внутри предприятия.

Управленческая культура способна стать очень сильной движущей силой. Однако не следует забывать, что она является результатом традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы возникают, когда управленческая культура входит в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Стиль управления может соответствовать стратегии фирмы, а может и противоречить ей. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Считается, что автократический стиль полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Навыки и ресурсы также оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, поскольку их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Механизм использования ресурсного потенциала фирмы приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, руководящих движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом следует провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

**Реализация антикризисной стратегии**

Механизм реализации антикризисной стратегии представляет собой взаимосвязанную последовательность шагов и действий, осуществляемых в соответствии с определенной логикой и направленных на достижение антикризисных целей.

Основными элементами механизма выступают:

–– легитимизация антикризисной стратегии;

–– преодоление организационного сопротивления на стадии запуска стратегии;

–– осуществление стратегических изменений на предприятии;

–– формирование и мобилизация ресурсов;

–– оперативное управление реализацией стратегии;

–– оценка эффективности антикризисной стратегии.

При проведении этапа контроля и корректировки может возникнуть три возможных варианта развития событий: когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого; реальное состояние параметра контроля соответствует желаемому и когда реальное состояние хуже желаемого.

Если реальное состояние параметра контроля соответствует желаемому, то принимается решение все оставить без изменений. В случае когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но при условии, что это не будет противоречить целям предприятия. Если реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, то выявляются причины отклонения и проводится корректировка поведения предприятия, касающаяся как средств достижения целей, так и самих целей.

Принятие решения о дальнейших действиях предприятия по достижению поставленных целей проводится по следующему алгоритму. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого выясняется, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям предприятия и выбранному варианту антикризисной стратегии. В противном случае происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегии, то начинается пересмотр целей путем сравнения их с состоянием внешней среды, в которой функционирует кризисное предприятие. Может быть, изменение условий сделает невозможным достижение поставленных целей, в этом случае цели должны быть скорректированы.

Но если внешняя среда позволяет предприятию реализовать поставленные цели, то процесс корректировки переводится на уровень стратегии предприятия.

Пересмотр антикризисной стратегии предполагает обнаружение изменений во внешней среде и последующую корректировку с тем, чтобы реализация выбранной антикризисной стратегии в дальнейшем не была затруднительной по причине ее несоответствия внешней среде.

Если несоответствие обнаружено, то проводится пересмотр стратегии, если нет, то причины неудовлетворительной работы предприятия следует искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо в функциональных системах обеспечения деятельности предприятия.

**Внедрение антикризисной стратегии**

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы.

Но в кризисной ситуации изменения надо осуществлять в жестко ограниченные сроки. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:

–– психологических, то есть определение культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп,

невосприимчивых к изменениям;

–– системных, то есть формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших предприятиях, персонал которых, как правило, оказывает сопротивление изменениям, надо использовать варианты двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией.

Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, которые минуют некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны — внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других предприятиях, или управляющих самой компании, деятельность или имена которых не ассоциируются с прошлой стратегией.

Проведение стратегических изменений — в высшей степени ответственная и трудная задача, 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. Например, принципиальные нововведения, осуществленные Ли Якоккой в управление фирмой Сhrysler, не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Л. Якокка произвел замену многих вице-президентов компании, изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 доллар, и обратился к услугам нового рекламного агентства. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций и способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

**Оценка эффективности реализации антикризисной стратегии**

Эффективность процесса реализации антикризисной стратегии возможно оценить по степени достижения целей, заложенных в стратегию.

Для этого необходимо определить факторы (индикаторы) эффективности. Вследствие того, что стратегические изменения затрагивают практически все аспекты деятельности предприятия, можно сделать вывод, что не существует единого индикатора эффективности деятельности предприятия. Каждый из индикаторов имеет свои относительные достоинства и недостатки и, как правило, характеризует какую-либо сторону процесса.

Для оценки эффективности реализации антикризисной стратегии можно использовать несколько индикаторов:

–– восстановление платежеспособности предприятия;

–– погашение задолженности перед кредиторами;

–– срок реализации антикризисной стратегии (этот показатель важен, так как реализация стратегии должна укладываться в отведенный срок, который позволяет косвенно оценить стоимость процесса);

–– величина затрат на реализацию (это показатель свидетельствует о стоимости процесса и связан с расходованием ресурсов в рамках реализации антикризисной стратегии).

Оценка реализации антикризисной стратегии может служить вспомогательным инструментом для корректировки. Для этого в антикризисном плане должны быть закреплены временные отрезки на рубежах, на которых уже определены планируемые показатели эффективности.

В результате из сравнения получается текущая картина реализации стратегии, а в случае большого отклонения в сторону ухудшения вовремя пересматривается и корректируется стратегия. Устанавливаются отчетные периоды. Обычно такими периодами являются квартал, полугодие, год.

Текущую эффективность можно оценить по двум критериям — сроку и бюджету.

**Контрольные вопросы**

1. Какую роль играет стратегия в антикризисном управлении?

2. Как факторы окружающей среды воздействуют на стабильность организации?

3. Какие стратегии применяются в теории и практике антикризисного управления?

4. Какие стратегии обеспечивают быстрое достижение результатов?

5. Этапы разработки антикризисной стратегии.

6. Какие факторы влияют на разработку антикризисной стратегии?

7. Какое влияние на разработку антикризисной стратегии оказывают структура и система управления организацией?

8. При каких условиях пересматривается антикризисная стратегия?

9. Какие индикаторы используются для оценки эффективности реализации антикризисной стратегии?

**Литература**

1. Масленчиков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и антикризисный менеджмент

фирмы: учеб. пос. — М.: «Дашков и Ко», 2008. — 880 с.

2. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов

вузов / под ред. В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА,

2010. — 319 с.

3. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. — 2-е изд. — М.:

ИНРФА-М, 2006. — 620 с.