

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.05.01 Антикризисное управление**

**Специальность 38.05.01 Экономическая безопасность**

**Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

**Форма обучения очная**

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития»

### 1.1.1 Вопросы лекции:

- 1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
- 1.2. Причины и последствия возникновения кризисов.
- 1.3. Разновидности кризисов.

### 1.1.2. Краткое содержание вопросов:

#### 1. Наименование вопроса №1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.

Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из него ожидание кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно на проблему кризиса взглянуть и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие — это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями ее использования ( помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде

#### 2. Наименование вопроса №2. Причины и последствия возникновения кризисов.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Если понимать кризис таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. И послекризисные изменения в

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

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности.

Во многих случаях спасает энтузиазм. Но энтузиазм не может давать продолжительного эффекта, хотя исключать его из программ антикризисного управления не следует. При этом надо понимать, что и энтузиазм бывает различным по своим истокам, национальным особенностям, традициям культуры и т.д. Если энтузиазм используется для прикрытия грубых ошибок или корыстных целей, он не способствует снятию кризисного напряжения.

### **3. Наименование вопроса №3. Разновидности кризисов.**

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления. Конечно, оно носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриотическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это — кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис

технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные, экологические. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают глубокими и легкими. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, затяжных и кратковременных. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий

## **1.2 Лекция № 2 (2 часа).**

**Тема: «Понятие экономического кризиса и причины его возникновения»**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Сущность и закономерности экономических кризисов.
- 1.2. Причины экономических кризисов.
- 1.3. Фазы цикла и виды экономических кризисов.

### **1.2.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса №1. Сущность и закономерности экономических кризисов.**

Первопричиной возможностью возникновения экономический кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизведения общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизведения, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс. Он определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства. Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличия саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизведения.

Первый периодический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. охватил почти все страны Европы. Первый же мировой экономический кризис относится к 1857 г. и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873–1878 гг. настал во многих европейских странах и США и превысил ранее существовавшие по длительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900–1903 гг., 1907 г., 1920 г., но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929–1933 гг., повлекший бесчисленное количество банкротств.

После этого кризиса депрессия была длительной. В 1937 г. наступил новый кризис, не столь сильный, как прошлый, но развивался весьма болезненно. Валовый выпуск продукции промышленности в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США – на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40 %. Развитие и обострение этого кризиса было прервано второй мировой войной 1939–1945 гг.

После Второй мировой войны в 1948–1949 гг. разразился локальный экономический кризис, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953 и 1954, 1957 и 1958 гг. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 гг., который коснулся всех капиталистических стран и характеризовался резким ростом уровня инфляции. Его отличительная особенность – сочетание с серьезными структурными кризисами во всех секторах производства и в финансовой системе.

## **2. Наименование вопроса №2. Причины экономических кризисов.**

Отсутствует единая точка зрения относительно причин экономических кризисов. Они, как правило, различаются в зависимости от периода их возникновения и страны развертывания кризисных процессов. Например, одной из самых распространенных причин экономических кризисов является научно-технический прогресс.

К. Маркс полагал, что причины цикличности капиталистического воспроизводства – в самой природе капитализма, непосредственно в противоречиях между собственниками средств производства и наемными работниками.

Представители неоклассической школы видят различные предпосылки кризисов в экономике, не связывая их с противоречиями между собственниками средств производства и наемными рабочими.

Последовательной представительницей теории недопотребления была Джоан Робинсон, лидер левого кейнсианства. Лекарством от кризисов считалось стимулирование потребления.

Ближе к позиции К.Маркса экономисты, полагающие, что причина кризисов – отсутствие правильных пропорций между отраслями, хозяйствующими субъектами.

Теория неравновесия сочетается с теорией кризисов как порождения внешних условий – политических, демографических, природных. Ф. фон Хайек считал, что кризисы перепроизводства возникают изза избыточного финансирования со стороны государства.

## **3. Наименование вопроса №3. Фазы цикла и виды экономических кризисов.**

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. Первая фаза – кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, затоваривание, падение цен, резко увеличивается количество банкротств, растет безработица.

Вторая – депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу продолжительностью от 6 месяцев до трех лет адаптации хозяйствующего субъекта к новым условиям, фазу движения системы к новому равновесию. Уверенность собственника медленно

восстанавливается, он не рискует крупными суммами, цены и условия хозяйствования стабилизируются.

Третья – оживление, восстановление. Растут инвестиции, цены, объемы выпуска продукции, процентные ставки, снижается безработица. Оживление начинается с отраслей, выпускающих станки, оборудование. Создаются новые предприятия. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая – подъем (бум). Это фаза, характеризующаяся активизацией инновационной деятельности, возникновением новых товаров и компаний, резким ростом инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен и зарплаты, а также затовариванием складских помещений готовой продукцией. Подъем уже формирует базу для нового повторяющегося кризиса.

Циклы бывают регулярные, или периодические, повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не начинает новый цикл, а приостанавливает стадии оживления или роста. Он слабее периодического и, как правило, носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую либо сферу общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития системы.

Он вызывается серьезными диспропорциями между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития – с другой.

### **1.3. Лекция № 3 (2 часа).**

**Тема: «Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Необходимость и возможность антикризисного управления.
- 1.2. Признаки и особенности антикризисного управления.
- 1.3. Эффективность антикризисного управления.

#### **1.3.2. Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Наименование вопроса №1. Необходимость и возможность антикризисного управления.**

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно с началом реформирования экономики России и с постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Обострение кризиса в России вызвало потребность в директивном антикризисном управлении. Этот особый тип управления получил название антикризисного.

При этом возникает вопрос о необходимости антикризисного управления как практической деятельности, науки и учебной дисциплины после выхода страны из кризиса, ведь, безусловно, экономический кризис, каким глубоким он ни был, когда-нибудь пройдет.

Но история экономического развития многих стран и особенности развития воспроизводственных процессов в социально-экономических системах, рассмотренные в

предыдущей лекции свидетельствуют, что кризисы и цикличность являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития.

Неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем существует при любом, даже самом успешном управлении. И не только экономика, но и все системы развиваются циклично, не только в ходе расширенного воспроизводства возникают кризисные ситуации. Поэтому процесс управления социально-экономической системой должен быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям. Также возможность антикризисного управления определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

## **2. Наименование вопроса №2. Признаки и особенности антикризисного управления.**

В широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и действовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия.

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизация управленческих решений. Приоритетными средствами антикризисного управления должны являться: мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов; интеграции по ценностям профессионализма; развитие инициативы в решении проблем развития; корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции.

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

2. Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

3. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

### **3. Наименование вопроса №3. Эффективность антикризисного управления.**

Важным показателем антикризисного управления является его эффективность.

Она характеризуется соотношением эффекта, т. е. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса, и затраченных ресурсов.

На эффективность антикризисного управления влияют следующие факторы.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления.

3. Методология 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.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления.

7. Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

9. Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций является крайне важным фактором эффективности антикризисного управления. Это организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания

#### **1.4. Лекция № 4 (2 часа).**

**Тема: «Механизмы антикризисного управления»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1.1. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации.

1.2. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.

1.3. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации.

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

**1. Наименование вопроса №1. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации.**

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

Блок 1. Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

Блок 2. Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

Блок 3. На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения.

Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

Блок 4. На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации.

При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

Блок 5. На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

Блок 6. На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, начинается следующий этап антикризисного управления.

Блок 7. Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

Блок 8. На заключительном для данной технологической схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

## **2. Наименование вопроса №2. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.**

Важнейшим моментом в правильно организованной деятельности по выводу предприятия из кризисной ситуации является сбор исходной информации о ситуации в нем и первичный анализ деятельности.

Такой сбор и анализ могут вестись с различными целями по различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации.

Такими направлениями деятельности антикризисной команды по реализации антикризисных мероприятий может быть анализ: потенциала ее кадрового состава; адаптации организационных структур к изменяющимся условиям; ее финансового состояния; информационной культуры сотрудников; изменения научно-технического потенциала организации и отрасли; влияния правовой базы на компанию; изменений в состоянии окружающей среды и их влияние на деятельность организации; решения проблем безопасности.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации прежде всего необходимо выделить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относят: анализ динамики состава и структуры имущества организации; анализ состояния запасов и затрат; оценку движения источников финансирования; анализ финансовых коэффициентов.

Технология антикризисного управления должна учитывать конкретные обстоятельства, являясь результатом искусства управления и важнейшим фактором, обеспечивающим его успех.

### **3. Наименование вопроса №3. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации.**

Выявить и обозначить причины подъема производства, колебаний конъюнктуры, стагнации и нестабильности – такова цель исследовательской деятельности менеджера, государственного аппарата управления.

Это главное условие для выработки и осуществления мер по государственному регулированию кризисных ситуаций. Проблемы регулирования развития народного хозяйства широко обсуждались и в СССР.

Однако само понятие «регулирование» применялось больше для обозначения государственной экономической политики. Например, государственное регулирование заработной платы выражалось в утверждении тарифных ставок и должностных окладов работникам, введении тех или иных систем оплаты труда.

В принципе, централизованное планирование и управление было не чем иным, как формой государственного регулирования при осуществлении социально-экономической политики КПСС.

Но государственное регулирование в директивно-плановой экономике и государственное регулирование в рыночной экономике как понятия имеют различия.

Поиск условий распространения инноваций. Инновации могут быть нужными и ненужными, а также преждевременными, когда условия социально-экономических систем не готовы к их восприятию.

Определение различий между локальными и глобальными изменениями. Необходимо уметь проводить различие между дополнительными инновациями в рамках существующей логики нововведений и структурными изменениями, затрагивающими саму эту логику.

Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений. Это вытекает из самой логики процесса регулирования кризисных ситуаций.

#### **1.5. Лекция № 5 (2 часа).**

#### **Тема: «Банкротство предприятий»**

##### **1.5.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
- 1.2. Роль и деятельность арбитражного суда.
- 1.3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.

##### **1.5.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса №1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.**

В современных условиях такое понятие как «банкротство предприятий» встречается довольно часто. Это связано с активной реформаторской деятельностью

государства в сфере экономики, высокой степенью конкурентной борьбы и повышенной концентрацией рынка. Поэтому очень важно знать, что такое банкротство и каковы его основные признаки.

Если рассматривать Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве), то это понятие можно охарактеризовать так: «...некомпетентность (банкротство) – это неспособность должника, объявленная им самостоятельно или признанная арбитражным судом, удовлетворить требования кредиторов, связанные с денежными обязательствами, а также неспособность выплатить обязательные платежи». Если говорить о банкротстве какого-либо юридического лица, то о его наличии можно говорить в том случае, если это юридическое лицо неспособно выполнить свои денежные обязательства и выплатить обязательные платежи при условии, что прошло три месяца с момента наступления даты исполнения этих обязанностей и платежей. В подобной ситуации осуществляется прекращение текущей финансовой деятельности предприятия-должника, которое может обратиться в арбитражный суд.

Фактически предприятие можно считать банкротом лишь после установления факта его финансовой несостоятельности арбитражным судом. Кроме того, предприятие само может объявить о своем банкротстве официальным путем или о ликвидации, происходящей в процессе конкурсного производства. Целью такого производства является удовлетворение требований кредиторов предприятия и объявление этого предприятия свободным от всякой задолженности.

Нужно отметить тот факт, что не всякое юридическое лицо может считаться банкротом. Прежде всего, сюда следует относить те лица, которые согласно ст. 50 п. 2 Гражданского кодекса являются коммерческими организациями. Это различные кооперативы, государственные и муниципальные предприятия, фонды.

Немаловажным является и еще один факт. Как видно из определения банкротства, одним из основных признаков несостоятельности предприятия является его неспособность удовлетворить требования кредиторов. Следовательно, в случае неуплаты пени, штрафов, неустоек, предприятие не может считаться банкротом.

Для того чтобы установить признаки банкротства, рассматриваются суммы долга за товары, выполненные работы и предоставленные услуги, суммы займов с учетом процентных ставок, подлежащих уплате должником, размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов и иных финансовых санкций.

Несостоятельность (банкротство) в зависимости от условий может быть:

1) непредвиденной – такое банкротство возникает вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации. В подобных случаях государство, как правило, должно приходить на помощь предприятию по преодолению кризиса;

2) ложной – ее еще можно назвать «вызванной». Должники прибегают к сокрытию собственного имущества и средств с целью избежания уплаты долгов кредиторам. Такие действия предусматривают уголовную ответственность;

3) неосторожной – наступает вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций. Наиболее распространенный вид банкротства. Его особенностью является то, что наступает не сразу, а постепенно, т. е. существует возможность для его предвидения и прогнозирования. Для этого необходимо регулярно осуществлять анализ состояния предприятия, в первую очередь финансового.

Говоря о порядке установления банкротства важно подчеркнуть следующее. Само объявление юридического лица несостоятельным является простой процедурой, которая обычно происходит после суда. Однако ей предшествует достаточно сложная работа, в которой есть свои обязательные условия: это обязательное наличие как минимум двух сторон процесса (должника и кредитора), наличие самого факта банкротства

(несостоительности) и признание арбитражным судом или же кредиторами предприятия банкротом.

Вышеупомянутый закон содержит нормы материального и процессуального права для физических и юридических лиц. В его состав входят основания для признания предприятия должником банкротом, порядок проведения мер по предупреждению банкротства, отношения между должниками и кредиторами.

Этот закон не предусматривает обязательную ликвидацию предприятия после установления факта банкротства. В том случае, если существуют возможности для восстановления нормального функционирования предприятия (с целью предотвращения его ликвидации), проводятся специальные реорганизационные процедуры, о которых будет сказано ниже.

## **2. Наименование вопроса №2. Роль и деятельность арбитражного суда.**

Дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия рассматриваются арбитражным судом по месту фактического нахождения предприятия-должника, отмеченному в учредительных документах.

Рассмотрение дел производится арбитражным судом в порядке, установленным настоящим действующим законом. Если же существуют вопросы, которые не урегулированы настоящим законом, то они решаются в соответствии с арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации.

Обращение в арбитражный суд возможно в том случае, если требования к должнику в общем составляют не менее 500 минимальных размеров оплаты труда. Говорить о сумме требований кредиторов можно в том случае, если само предприятие-должник обращается в арбитражный суд, поскольку только у него имеется вся информация обо всех контактах с кредиторами и о сумме задолженности в совокупности.

В самом деле, в банкротстве участвует достаточно большое количество лиц:

- 1) должник;
- 2) арбитражный управляющий – он назначается арбитражным судом с целью проведения процедур банкротства;
- 3) кредиторы;
- 4) участники совета кредиторов с правом голоса;
- 5) уполномоченные по требованиям по обязательным платежам;
- 6) прокурор;
- 7) государственные органы;
- 8) иные лица, которые предусмотрены в Федеральном законе.

Итак, возбуждение процесса о банкротстве в арбитражном суде происходит на основании заявления (должника, кредитора). В законе прописан порядок подачи этих заявлений. Заявление должника подается на основании решения собственника предприятия, уполномоченных органов или руководящих органов предприятия, которые вправе принимать такое решение вследствие учредительных документов.

Заявление должно содержать все необходимые данные, предусмотренные кодексом Российской Федерации, и, помимо этого, сумму требований, которое предприятие не имеет возможности удовлетворить, данные о форме и субъекте собственности и др. Копия заявления отправляется кредиторам. К заявлению должника также прилагаются список его кредиторов и должников с трактовкой их дебиторской и кредиторской задолженности, бухгалтерский баланс либо другие бухгалтерские документы.

Если же в течение 15 дней после подачи заявления он не будет представлен, его составление осуществляется путем назначения арбитражным судом независимого эксперта (аудита), который проведет его за счет средств предприятия-должника.

Альтернативный вариант – при отсутствии какихлибо необходимых документов в заявлении арбитражный суд может отказать в принятии иска и возвратить его. Вместе с

тем немаловажный факт – заявление, поданное должником, быть отозвано назад уже не может.

Вообще, возвращение искового заявления может происходить в нескольких случаях:

- 1) при несоблюдении форм и содержания искового заявления;
- 2) при отсутствии в заявлении подписи или наличии подписи, осуществленной лицом, не имеющим на это полномочий;
- 3) при неподсудности рассматриваемого дела арбитражному суду;
- 4) при непредоставлении кредиторам и другим лицам, помимо самого предприятия участвующим в деле, копий искового заявления;
- 5) при непредоставлении документов, доказывающих факт уплаты государственной пошлины в установленном порядке и размере.

В Законе установлен также порядок подачи заявления кредитором. Если должник не выполняет обязательства по товарам и услугам (за исключением отказа от оплаты по основаниям, предусмотренным законодательством или договором), то по прошествии трех месяцев со дня наступления исполнения сроков отмеченных обязательств кредитор имеет право известить должника. В извещение должны входить требования к должнику о выполнении своих обязательств в недельных сроках. Если же этого не произойдет, то кредитор предупреждает должника о том, что он обратится в арбитражный суд с заявлением о возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве) предприятия.

В заявлении кредитора обязательно должны присутствовать документы, подтверждающие требования к должнику, не удовлетворенные в течение установленного Законом срока. Кроме того, должны присутствовать уведомление о доставке извещения должнику и подтверждение отправления ему копии заявления.

Таким образом, на основании заявления должника или кредитора судья арбитражного суда открывает производство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия. На основании этого он выносит определение, направляющееся должнику или кредитору. В заседании арбитражного суда участвуют следующие лица: должник или его представитель, собственник предприятия-должника, орган, наделенный полномочиями управлять государственным или муниципальным имуществом, финансовый орган, уполномоченный по месту регистрации должника, банк (банки), осуществляющий (осуществляющие) расчетное и кредитное обслуживание должника, кредиторы, о которых был извещен арбитражный суд. Кроме того, может присутствовать представитель от персонала предприятия-должника, который определяется на выборной основе на общем собрании (конференции) трудового коллектива.

Решения арбитражного суда зависят от конкретных обстоятельств и могут быть следующими:

1) решение об отклонении заявления. Принимается в том случае, если в ходе судебного разбирательства выясняется фактическая состоятельность должника, вследствие чего требования кредиторов могут быть удовлетворены.

Если выявлены признаки банкротства, но существуют возможности для восстановления платежеспособности должника посредством реорганизационных процедур с целью дальнейшего ведения его деятельности, то производство по делу о несостоятельности (банкротстве) приостанавливается и назначается внешнее управление имуществом должника. Также очень распространенным методом является проведение санации. Ходатайство о проведении реорганизационных процедур может быть подано самим должником, собственником имущества предприятия-должника или же кредиторами;

2) арбитражный суд не имеет права отказать в проведении реорганизационных процедур, если имеются все основания для этого, и также не может предлагать их по своей собственной инициативе;

3) решение о признании предприятия-должника банкротом с открытием конкурсного производства и его принудительной ликвидацией. Это происходит в случае фактического наличия признаков банкротства и отсутствия возможностей осуществления дальнейшей деятельности предприятия.

Предприятие может быть признано банкротом и после реорганизационных процедур. Это решение выносится арбитражным судом на основании их дальнейшей нерациональности и бесперспективности. В подобных случаях возобновляется производство по делу о банкротстве (несостоятельности) предприятия и выносится решение о признании его банкротом.

Решения арбитражного суда могут быть обжалованы судебным порядком в вышестоящие инстанции.

### **3. Наименование вопроса №3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.**

Внешнее управление имуществом должника осуществляется с помощью арбитражного управляющего. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и дальнейшему осуществлению его деятельности. Все эти мероприятия управляющий осуществляет не самостоятельно, а согласно плану, принятому собранием кредиторов. Внешнее управление может продолжаться не более 12 месяцев и по истечении этого срока возможно его продление не более чем на 6 месяцев.

Согласно Федеральному закону, руководитель предприятия-должника отстраняется от должности с момента назначения внешнего арбитражного управляющего и обязан передать ему управление делами. На период внешнего управления предприятием действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику. Арбитражный управляющий получает своего рода вознаграждение, которое определяется кредиторами и рассматривается арбитражным судом.

Кредиторы формируют собрание кредиторов, посредством которого устанавливается план внешнего управления имуществом должника, вносятся изменения и поправки в этот план. Собрание кредиторов имеет право требовать от арбитражного управляющего предоставления необходимой информации для составления плана. В собрании кредиторов участвует также и представитель предприятия-должника (обычно это представитель трудового коллектива).

Внешнее управление длится определенные сроки, как было указано выше, и заканчивается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия-должника, если цель внешнего управления успешно достигнута, либо принятием решения о признании должника несостоятельным (банкротом) и о начале конкурсного производства.

Существует и такой вид реорганизационных процедур, как досудебная санация. Ее суть состоит в предоставлении предприятию должнику финансовой помощи в том размере, какой будет необходим для погашения денежных обязательств и платежей, восстановления платежеспособности предприятия. Закон предусматривает возможность проведения досудебной санации за счет федерального, местного бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Для того чтобы это положение было осуществлено, необходимо наличие двух условий:

- 1) предустановление расходов на эти цели в соответствующих бюджетах;
- 2) условия проведения санации должны быть рассмотрены в Федеральном Законе о Федеральном бюджете.

Процедура санации проводится в следующих случаях.

1. Предприятие находится в кризисной ситуации и в попытке ее преодоления обращается за помощью извне, это происходит до возбуждения кредиторами дела о несостоятельности (банкротстве).

2. При самостоятельном обращении предприятия в арбитражный суд с одновременным предложением условий своей санации.

3. При вынесении арбитражным судом решения о проведении санации на основании требований кредиторов и необходимости их удовлетворения, а также для выполнения обязательств предприятия-должника перед государственным бюджетом.

В основном выделяются два вида санации, которые зависят от конкретных условий кризисной ситуации на предприятии, степени оказания внешней помощи.

1) санация, с целью реорганизации долга без внесения изменений в статус юридического лица предприятия-должника. Обычно такая санация используется для устранения неплатежеспособности предприятия-должника в том случае, если кризис рассматривается как временное явление в деятельности предприятия. Могут приниматься следующие меры:

а) перевод долга на другое юридическое лицо. Им может быть любое предприятие, которое занимается бизнесом и желает принять участие в санации предприятия-должника;

б) погашение долга за счет средств бюджета. Такой метод используется исключительно для государственных предприятий;

в) погашение долга за счет целевого банковского кредита.

Обычно здесь выступает коммерческий банк, который находится в определенных взаимоотношениях с предприятием-должником. Предварительно проводится тщательный анализ финансового состояния предприятия-должника;

г) еще один метод с участием коммерческого банка – это выпуск ценных бумаг под контролем лица, непосредственно осуществляющего санацию предприятия;

2) санация, происходящая с изменением статуса юридического лица предприятия. Фактически это реорганизация предприятия, для которой необходимо осуществление определенных процедур: смена формы собственности, изменение организационноправовой формы деятельности. Эта форма санации используется при более глубоких и серьезных кризисных ситуациях.

Для осуществления реорганизации предприятия-должника в рамках его санации необходима предварительная разработка проекта санации. В его составлении участвуют представители санатора, предприятия-должника и независимые аудиторы. Как правило, в этот проект входят следующие статьи:

а) описание финансового и экономического состояния предприятия-должника на период начала санации;

б) причины кризисной ситуации, существующей на предприятии и вызвавшей его нестабильное финансовое положение;

в) формы и цели санации;

г) план проведения санации с методами и способами по стабилизации финансового положения предприятия-должника;

д) определение эффективности выбранной формы санации.

Выбору санации всегда предшествует определение (расчет) ее эффективности. Эффективность можно определить сопоставлением результатов, эффекта, и затрат на проведение выбранной формы санации.

Санация осуществляется в том порядке, в котором определил арбитражный суд. Ее продолжительность не должна быть более 18 месяцев. Возможно продление арбитражным судом сроком на 6 месяцев.

## **1.6. Лекция № 6 (2 часа).**

**Тема: «Стратегия и тактика антикризисного управления»**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1.1. Роль стратегии в антикризисном управлении.

1.2. Разработка антикризисной стратегии в организации.

### 1.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.

#### 1.6.2. Краткое содержание вопросов:

##### 1. Наименование вопроса №1. Роль стратегии в антикризисном управлении.

В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это – ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении – это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.

Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

## **2. Наименование вопроса №2. Разработка антикризисной стратегии в организации.**

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

Оценка микросреды. К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- 1) государство;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкурентное окружение;
- 5) кадровые ресурсы.

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков.

Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

- 1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;
- 2) социально-психологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;
- 3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;
- 4) объем закупок клиентами;
- 5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения).

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организаций.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:

- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные корректизы в те или иные отделы и связи организации.

Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

### **3. Наименование вопроса №3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.**

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организаций;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.

На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на

ближайшее время основная задача, которая должна быть решена – это преодоление кризисного состояния.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии – она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявляют пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

### **1.7. Лекция № 7 (2 часа).**

**Тема: «Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении»**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
- 1.2. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.

#### **1.7.2. Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Наименование вопроса №1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.**

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления - сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов. Следует обратить внимание на то, что стратегия в маркетинге - более устойчивый инструмент, чем цели, так как служит условием, обеспечивающим реализацию целей и миссии организации. Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования в маркетинговом цикле, любая маркетинговая стратегия рассматривается как многоаспектная. Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности.

Выделяют типичные для маркетингового цикла четыре стадии: -анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации; - отбор целевых рынков; - разработка комплекса маркетинга; -разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговая информация и маркетинговые рекомендации рассматриваются как базовая информация к принятию антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса. Чаще всего в кризисных условиях разрабатывается среднесрочная стратегия до трех лет. Любая стратегия маркетинговой деятельности реализуется в конкретной программе. Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности). Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана, или по предотвращению кризиса. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации. При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий. Особенность такой классификации - в выделении признаков, комплексно характеризующих не только будущее положение организации на рынке, но и пути его достижения. Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности, ее функциональное назначение, место в экономике страны, ключевые проблемы, решаемые в данной сфере, вид бизнеса, стадию развития организации, имеют интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации. Вид и масштаб рынка определяют поведение организации в достижении устойчивого рыночного положения: расширение и углубление рынка, продвижение товара на новые рынки, I стратегия конкурентных преимуществ. Критерием такой оценки выступает доля продукции организации на рынке и ее абсолютная и относительная величины. Чаще всего в качестве методологического принципа в данном процессе выступает жизненный цикл товара: выведение на рынок, стратегия расширения рынка, рост продаж (стратегия проникновения в глубь рынка), зрелость и стабилизация (стратегия осваивания своей доли на рынке), упадок (стратегия повышения рентабельности). В соответствии с изменением стратегии изменяются приоритеты средств маркетинга. На стадии выведения товара на рынок организация имеет небольшое количество покупателей, наиболее подготовленных и готовых заплатить высокую цену за новый товар. Объем продаж небольшой, и при высокой цене прибыль невысокая. Реклама направлена на сообщение о преимуществах товара для потенциальных покупателей, число конкурентов небольшое, затраты на маркетинг высокие. На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что и принимается во внимание при формировании антикризисных программ. Естественно, при устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять роль самостоятельной стратегии или конкурентного преимущества. Например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара. Рыночная конъюнктура оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. воздействие на производителя. Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации. Стимулирующая стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), когда интерес к предлагаемому товару снижается. Креативная стратегия используется, когда потенциальные потребности следует преобразовать в реальный спрос. Поддерживающая стратегия используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка. По мнению зарубежных экспертов, правомерна и противодействующая стратегия, реализуемая в интересах отдельных субъектов рынка для уменьшения нерационального спроса. Рыночное поведение как признак выделения стратегии опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую

принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом. По мнению зарубежных маркетологов, мелкие фирмы, производящие два-три вида товаров высокого качества, соответствующего потребности целевой группы покупателей, реализуют стратегию «хитрых лис». Стратегию, получившую название «серые мыши», реализуют мелкие фирмы, выполняющие любые заказы, не обеспечивающие высокого качества и ориентированные на быстрое получение и изъятие прибыли. Такие стратегии могут иметь место в системе развивающихся рыночных отношений в России. Для организаций среднего размера, по опыту зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Используется также инновационное поведение. Фирмы-новаторы работают в условиях высокого риска, в отраслях, где требуется научный и технологический прорыв. Стратегия выбора сегмента рынка, используемая для данных условий, обуславливает необходимость всестороннего исследования потребностей, установления тесных связей с потребителем. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта посредством комплекса средств, таких, как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

## **2. Наименование вопроса №2. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.**

Интеграционный характер маркетинговых средств воздействия определяет необходимость комплексного использования методических подходов в процессах их прогнозирования и планирования, контроля и оценки. Комплексность обусловлена многогранностью отношений и интересов людей, управляемых с помощью маркетинговых средств, а системность вытекает из принципа последовательности и взаимосвязанности действий менеджеров в маркетинговом цикле. Динамика рыночных процессов и рыночной конъюнктуры, принимаемая во внимание в процессах предвидения развития ситуаций в экономике и на конкретных рынках, требует использования ситуационного подхода. Методы экспертных оценок связаны с неопределенностью протекания многих социально-экономических процессов, отсутствием информации или её ненадёжностью.

Данные и многие другие факторы в условиях кризисов, в поисках путей выхода организаций из трудных ситуаций обусловливают сложность и рискованность принятых управленческих решений и процессов формирования механизмов и систем управления маркетинга.

Рассмотренные методологические особенности ярко проявляются в антикризисном менеджменте. Обоснование маркетинговой стратегии как процесса включает широкий набор средств и методов управления. Организующее и стимулирующее воздействие оказывает наличие государственной программы антикризисного регулирования экономики. В условиях расширения сферы влияния рыночных регуляторов приоритетный вид управленческой деятельности – обеспечение взаимодействия рыночных рычагов, а критерий такого взаимодействия – устойчивость системы во внешней среде. Функция регулирования через маркетинг создаёт предпосылки для планирования и служит средством реализации планов (программ). Оценка стратегии маркетинга с позиций соответствия правовому полю функционирования экономики и конкретного рынка расширяет возможности маркетингового менеджера по принятию более правильного решения и предвидения стратегических перспектив.

На втором этапе маркетинговая стратегия оценивается на предмет её соответствия целями стратегии организации, возможно уточнение или формирование новой стратегии при резких изменениях рынка, что в кризисных условиях может произойти с большой степенью вероятности. Ключевыми параметрами сравнения выступает наличие возможности использования ресурсного, инвестиционного, инновационного, кадрового потенциала организации.

На третьем этапе формируется комплекс маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии. Таким образом, процесс обоснования стратегии включает этапы её разработки и перспективы реализации с оценкой социально-экономической эффективности.

При изменении стратегии процесс обоснования соответствия указанным ключевым параметрам повторяется. Естественно, в реальности все этапы работы с оценкой стратегии могут осуществляться параллельно на постоянной основе и результаты такой деятельности в кризисных условиях могут служить основанием для выживания организации.

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессов управления, выбор средств управления (воздействия и взаимодействия между людьми и коллективами), создание чёткой системы правомочий и ответственности лиц, осуществляющих функции управления маркетингом. При этом используются общепринятые принципы, критерии, алгоритмы построения систем управления, ресурсное обеспечение, особенна, кадровое информационное. Вместе с тем содержание функций управления, методы их реализации с изменением целевой и стратегической направленности, управления на отдельных стадиях развития менеджмента будут различаться.

От стадий менеджмента зависит динамика процессов управления и приоритетных средств управления. Так, в процессах разработки стратегий первенство от факторов, средств и методов управления, предотвращающих кризисные ситуации (предкризисное управление), передается факторам и средствам, снижающим кризисные явления и активизирующими выход из кризиса (кризисное управление), а затем стратегиям, направленным на обновление производства и систем Менеджмента (послекризисное управление). Существенно изменяется направленность процессов мотивации персонала.

Маркетинговые коммуникации и информация выполняют ключевую связующую роль в управлении. В широком смысле слова под коммуникациями понимается общение людей в процессе совместной деятельности, обмен информацией, идеями и мыслями. Чаще всего выделяют личностный и информационный характер коммуникаций. Коммуникация как взаимодействие людей учитывает те особенности, которые вносит в общение каждая личность - интересы, ценностные ориентиры, интуицию, эмоции. В то же время любая коммуникация представляет собой движение информации, которая создаётся, передаётся, возникает в результате коммуникации. Информация является также средством установления связей. Взаимосвязь данных понятий ярко проявляется в маркетинговой деятельности.

Следует сказать, что внешние коммуникации в сравнении с внутренними приоритетны в антикризисном менеджменте. Многоканальные коммуникации преобладают над одноканальными, что определяется спецификой, многогранностью решаемых в маркетинге проблем и их взаимосвязанностью. В кризисном управлении должны преобладать формальные коммуникации над неформальными, их взаимодействие, естественно, зависит от характера распределения функций, прав и ответственности.

## **1.8. Лекция № 8 (2 часа).**

**Тема: «Ключевые факторы антикризисного управления»**

### **1.8.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Природа и классификация управляемых рисков.
- 1.2. Антикризисное управление риском.
- 1.3. Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

### **1.8.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса №1. Природа и классификация управляемых рисков.**

Любая деятельность, связанная с управлением всегда, но в разной степени имеет рисковый характер.

Само определение риска имеет очень многофакторную природу и в первую очередь оно связано с такими понятиями: вероятность и неопределенность. **Риск** – это экономическая категория, которая характеризует состояние неопределенности в отношениях, связанных с производством. Также риск понимается как вероятность потери организацией части своих доходов в результате осуществления какой-либо деятельности.

Размер потерь организации представляет собой «цену риска», а успех или дополнительная прибыль – «плату за риск». Риск выступает одним из ключевых результатов деятельности организации.

При экономическом риске возможны три результата:

- 1) отрицательный, в результате которого наблюдается ущерб, убыток – проигрыш;
- 2) нулевой;
- 3) положительный, вследствие которого наблюдается выгода, прибыль – выигрыш.

На рынке существуют неконтролируемые и непредсказуемые колебания в спросе и предложении; перемены в государственной политике, часто приводящие к политической нестабильности в стране; нет гарантированного положительного эффекта инвестиционной политики внутри фирмы.

В практике менеджмента существуют характеристики риска:

1) правомерность риска – его вероятность находится в пределах нормативного уровня;

2) приемлемость риска – вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определенный рубеж;

3) степень риска – величина риска и его вероятность. Выделяют четыре степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;

4) уровень риска – определяется отношением величины ущерба к затратам на реализацию и подготовку рискрешения. Измеряется он от нуля до единицы. Если значение выше единицы, то риск считается неоправданным;

5) вероятность риска – измеряется в пределах от 0 до 1. В общем, каждый вид риска имеет верхние и нижние границы вероятности.

Приведем примеры управляемого риска:

1) финансовый риск: чаще всего выражен в объеме потерь доходности ценных бумаг из-за финансового кризиса, снижении валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации;

2) инвестиционный риск заключается в неопределенности возврата вложенных средств и получении дохода;

3) маркетинговый риск развития фирмы бывает выражен в потере доли рынка, в падении объема продаж и размера прибыли;

4) производственный риск образуется в результате превышения текущих расходов по сравнению с бизнес-планом в результате непредвиденных ситуаций: недоставки материалов, простоев оборудования.

Наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны.

Экономические:

- 1) утрата богатства нации;

- 2) падение конкурентоспособности страны;
- 3) снижение инвестиционной привлекательности экономики;
- 4) сокращение доли ВВП на душу населения;
- 5) повышение уровня инфляции;

Социальные:

- 1) падение уровня образованности населения;
- 2) снижение материальной обеспеченности населения;
- 3) повышение смертности и заболеваемости населения;
- 4) сложная демографическая ситуация;

Экологические:

- 1) загрязнение окружающей среды;
- 2) эрозия почвы, вырубка лесов;

Политические:

- 1) угроза возникновения национальных конфликтов;
- 2) моратории.

Многие из этих рисков соответствуют кризисному положению экономики нашей страны.

Существуют риски, которые наиболее часто повторяются в процессе деятельности предприятия. К ним относятся:

- 1) риск, связанный с неблагоприятной политической и экономической атмосферой в стране;
- 2) риск падения научного потенциала;
- 3) риск утраты престижа предприятия;
- 4) риск падения качества продукции;
- 5) риск потери кадрового потенциала;
- 6) риск изменения внешних факторов;
- 7) риск снижения управляемости.

## **2. Наименование вопроса №2. Антикризисное управление риском.**

В кризисных ситуациях рождается огромное количество рисков. Эти риски очень разнообразны по содержанию, величине возможных потерь и источнику проявления. В связи с этим возникает потребность в создании системы управления рисками с привлечением опытных «рискменеджеров», которые являются специалистами по управлению рисковых ситуаций.

Самым наглядным примером управления риском принято считать процесс выработки и реализации рисковых управленческих решений. Рисковыми считаются решения, которые принимаются в условиях неопределенности, но при известной вероятности достижения результата. Целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности управленческих функций.

Управленческий риск исследуется целенаправленным процессом управления, у которого имеются организационные, экономические, информационные, временные, правовые и социальные параметры. Информационный аспект заключается в преобразовании информации об источниках и фактах неопределенности, информации об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в таких процессах, как производство и реализация продукции. Затем эта информация преобразуется в показатели уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска. Также мы получаем информацию и об отрицательном воздействии деятельности на социальные и экологические условия жизни.

Изучим функции и средства управления, которые характеризуют процесс управления риском. Поговорим о стадиях процесса выработки и реализации рисковых решений. Главенствующую роль в них занимает информационный анализ, который включает в себя работы по мониторингу внутренней и внешней среды, по

предотвращению появления новых источников риска и изучению известных факторов. Также существует такое понятие, как диагностика ситуации. Она зависит от специфики задачи, которую предстоит решить, основной объем работы заключается в изучении причин, которые вызывают отклонения риска. Разработка вариантов решений как стадия процесса управления основывается на том, что для каждого варианта решений изучаются пределы вероятного отрицательного проявления риска. Стадия принятия решения содержит обоснования параметров допустимого риска и разработку системы ответственности.

И заключительной стадией, конечно, является организация и реализация. Ее основная задача – реализация рискрешения. Своевременный контроль отклонений параметров риска и корректировка часто имеют существенное значение.

Также существуют основные средства воздействия, используемые при управлении риском. Стратегия управления – это действия, направленные на обеспечение и изучение задач, функций и целей рискменеджера предприятия. Критерии выбора риск решения определяют границы правомерности в зависимости от объема продаж, размера затрат, инфляции и изменения цен. Выявление путей и средств минимизации рискпотерь. Сюда входит страхование и другие различные защиты от риска, которые в условиях антикризисного управления являются обязательными. И в конце осуществляется оценка эффективности достигнутого уровня потерь к затратам на управление риском.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка риска является частью оценки эффективности.

При управлении организациями возникают организационноуправленческие звенья. К ним относятся такие, как прогнозирование и экспертиза рисков, консультационные службы. Самым простым решением принято считать введение на предприятие должности рискового менеджера и создание органа, который координирует действия по управлению основными видами риска.

Невероятно большое значение в антикризисном менеджменте приобретает профессионализм в управлении рискситуациями. Часто уровень риска в большей степени зависит от восприятия ситуации менеджером, от его знаний, интуиции и опыта, нежели от развития рынка и экономики в целом.

Для успешного управления риском необходимо:

- 1) система информационного обеспечения, соответствующая мировым тенденциям развития информационных технологий;
- 2) управленческое образование персонала;
- 3) профессиональные навыки;

### **3. Наименование вопроса №3. Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.**

Показатели, характеризующие финансовое состояние можно условно разделить на группы, отражающие различные стороны финансового состояния предприятия. К ним относятся коэффициенты ликвидности; показатели структуры капитала (коэффициенты устойчивости); коэффициенты рентабельности; коэффициенты деловой активности.

Степень платежеспособности предприятия обычно оценивается при помощи финансовых **коэффициентов ликвидности**:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывают как отношение денежных средств и быстрореализуемых краткосрочных ценных бумаг к текущей – краткосрочной задолженности:

В мировой практике достаточным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности, равное 0,2 - 0,3, то есть предприятие может немедленно погасить 20 - 30 % текущих обязательств.

2. Коэффициент ликвидности определяют как отношение денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности к текущим обязательствам:

По оценкам, принятым в международной практике, значение коэффициента должно быть 0,8 - 1.

3. Общий коэффициент покрытия, который часто называют просто коэффициентом покрытия, дает общую оценку платежеспособности предприятия. Коэффициент покрытия представляет интерес для покупателей и держателей акций и облигаций предприятия. Его вычисляют по формуле

Нормальное значение этого коэффициента составляет 2,0-2,5.

**Финансовую устойчивость** и автономность отражает структура баланса (соотношение между отдельными разделами актива и пассива), которая характеризуется несколькими показателями.

1. Коэффициент автономии характеризует зависимость предприятия от внешних займов. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности. Низкое значение коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств:

Считается нормальным, если значение показателя коэффициента автономии больше 0,5, то есть финансирование деятельности предприятия осуществляется не менее, чем на 50% из собственных источников.

2. Коэффициент инвестирования - соотношение заемных и собственных средств – является еще одной формой представления коэффициента финансовой независимости:

Рекомендуемые значения: 0,25 – 1.

**Коэффициенты рентабельности.** Кроме уже рассмотренных коэффициентов рентабельности, при анализе финансового состояния рассчитывают и другие модификации, характеризующие различные стороны деятельности предприятия.

1. Коэффициент рентабельности продаж. Демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж предприятия:

2. Коэффициент рентабельности собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Обычно этот показатель сравнивают с возможным альтернативным вложением средств в другие ценные бумаги. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли заработала каждая единица, вложенная собственниками компании:

3. Коэффициент рентабельности оборотных активов. Демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства:

4. Коэффициент рентабельности внеоборотных активов демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным средствам компании. Чем выше значение данного коэффициента, тем более эффективно используются основные средства.

5. Коэффициент рентабельности инвестиций показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности:

**Коэффициенты деловой активности** позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Среди этих коэффициентов рассматриваются такие показатели как фондоотдача, когда речь идет о внеоборотных активах, оборачиваемость оборотных средств, а также оборачиваемость всего капитала.

## 1.9. Лекция № 9 (2 часа).

Тема: «Человеческий фактор антикризисного управления»

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия.
- 1.2. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.
- 1.3. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.

### **1.9.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса №1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия.**

При осуществлении руководства предприятием необходимо уметь управлять всеми элементами производства и видами ресурсов, однако на первом месте стоят навыки управления персоналом. Каждый кризис – это уникальное событие, а эффективное управление требует учета как внутренних процессов, так и внешних факторов влияния. Управление персоналом предприятия в данном случае осложнено тяжелой экономической ситуацией. К последствиям тяжелой экономической ситуации на предприятии, оказывающим влияние на настроение сотрудников, относятся сокращение фонда заработной платы, затрат на социальные нужды работников, сокращение штата. При таком положении вещей необходимо соблюсти баланс между интересами сотрудников и возможностью возрождения предприятия.

Теоретиками и практикующими менеджерами разработаны и эффективно применяются на практике принципы, методы и приемы управления персоналом кризисного предприятия. В частности, М. Армстронг выявил несколько принципов, которыми можно пользоваться в кризисной ситуации, анализировал процесс управления персоналом в кризисной ситуации.

Одним из основных элементов руководства на кризисном предприятии является кадровая политика. Хотелось бы обозначить цель кадровой политики в тяжелое для предприятия время. Ею является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления коллектива в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Разработаны 4 типа кадровой политики в условиях кризиса предприятия:

- 1) пассивная кадровая политика. Нет прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т. д.;
- 2) реактивная кадровая политика. Кадровые службы действуют, но нет общей программы прогнозирования развития персонала;
- 3) превентивная кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее;
- 4) активная кадровая политика. Считается рациональной, ориентированной на собственный или на внешний персонал.

Управление персоналом в кризисной ситуации направлено на:

- 1) управление производственным процессом персонала;
- 2) достижение установленного профессионально-качественного уровня;
- 3) осуществление инновационной деятельности, которая включает в себя освоение и применение новых технологий в процессе производства и реализации продукции; поиск путей выхода из кризисного положения; улучшение управления рабочим персоналом.

С точки зрения руководящего персонала, кризисному предприятию присуще наличие двух проблем: противоречие между персоналом (неадекватность поведения) и нарушение внутриорганизационных форм.

#### **2. Наименование вопроса №2. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.**

Следует отметить, что понятие «кадровая политика» в различных источниках имеет неоднозначное значение. Одни считают, что кадровая политика – это определенная программа и деятельность сотрудников, направленная на ее реализацию. Другие видят ее одним из элементов общей стратегии организации, направленной на обновление и совершенствование кадрового состава в соответствии с потребностями организации.

Нельзя сказать, что эти мнения противоречат понятию «кадровой политики». Однако они не являются достаточно полными и не раскрывают всю функциональную структуру кадровой политики. Это понятие гораздо шире.

**Кадровая политика** – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои корректизы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;

2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;

3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;

4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

1. Превентивная кадровая политика. Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

2. Пассивная кадровая политика. Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не

принимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирование, также малое внимание уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности. при такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3. Активная кадровая политика. Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

4. Реактивная кадровая политика. Вопросу кадров уделяется большое внимание.

Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий.

Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально в силу индивидуальных характеристик самого предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Положительной тенденцией является всевозрастающий контакт с зарубежными партнерами, в том числе и по вопросу оценке кадровой политики иностранных коллег. Но здесь также нужно учитывать рыночные особенности каждой страны.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т.д.

Большинство крупных предприятий имеют дочерние фирмы, филиалы. Все они нуждаются в единой кадровой политике, но с учетом их функциональных особенностей. Головные и дочерние предприятия различаются по направлению деятельности. В таких ситуациях кадровая политика должна быть рассмотрена как концепция с общими для всех приоритетами и принципами, но с разными методами и способами.

Конечно, нельзя не затронуть социально-психологическую сторону кадровой политики. Грамотный руководитель старается разработать политику таким образом, чтобы в кризисной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем. Это довольно серьезный вопрос для многих предприятий, так как от поведения и доверия рабочих и сотрудников часто зависит вся ситуация.

Кроме того, кадровая политика должна быть рациональной, что особенно важно в условиях кризиса.

### **3. Наименование вопроса №3. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.**

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

- 1) базисные;
- 2) частные;
- 3) специфические.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование.

В антикризисном управлении, помимо вышеперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:

1. Принцип системности – в его рамках руководители, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.

2. Принцип командности – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду – специально подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Однако этот принцип распространяется не только на кризисные ситуации – многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать задачи и проблемы.

3. Принцип равных возможностей – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей. К сожалению, этот принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев. Однако именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.

4. Принцип горизонтального сотрудничества – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекладывания заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ этими отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Поэтому необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

5. Принцип правовой и социальной защищенности – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать и использовать трудовой, административный, гражданский и другие кодексы и отрасли права. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, по поводу трудовых отношений, например.

6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников.

Кроме того, этот принцип распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации – это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс, который может по ходу корректироваться и изменяться. Нужно отметить, что игнорирование этого вопроса может привести к довольно тяжелым последствиям, так как очень важно скоординировать работу персонала даже на обычном предприятии, не говоря уже о кризисном.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: «Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития»**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
2. Причины и последствия возникновения кризисов.
3. Разновидности кризисов.
4. Признаки кризиса.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.1.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил понятие, причины, последствия, разновидности и признаки кризиса в социально-экономическом развитии.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.2 Практическое занятие № 2 (4 часа).**

**Тема: «Особенности экономики России во второй половине 20 и начале 21 веков»**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Кризисы в макро и микроэкономических системах.
2. Характеристика экономики развитого социализма и ее влияние на деятельность предприятий.
3. Особенности переходной экономики в России.
4. Влияние рыночной экономики на деятельность предприятий.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.2.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил кризисы в макро и микроэкономических системах, особенности переходной экономики в России, влияние рыночной экономики на деятельность предприятий.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.3 Практическое занятие № 3 (2 часа).**

**Тема: «Понятие экономического кризиса и причины его возникновения»**

#### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Сущность и закономерности экономических кризисов.

2. Причины экономических кризисов.
3. Фазы цикла и виды экономических кризисов.
4. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление.
5. Кризисы в развитии организаций.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.3.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сущность, закономерности, причины, фазы цикла и виды экономических кризисов.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.4. Практическое занятие № 4 (2 часа).**

### **Тема: «Экономические циклы»**

#### **2.4.1 Задание для работы:**

1. Понятие экономического цикла.
2. Экономические циклы их характеристика.
3. Экономические циклы России и ведущих зарубежных стран.

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.4.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил понятие экономического цикла России и ведущих зарубежных стран.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.5. Практическое занятие № 5 (2 часа).**

### **Тема: «Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления»**

#### **2.5.1 Задание для работы:**

1. Необходимость и возможность антикризисного управления.
2. Признаки и особенности антикризисного управления.
3. Эффективность антикризисного управления.
4. Понятие технологии антикризисного управления.

#### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.5.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил необходимость, возможность признаки, особенности и эффективность антикризисного управления.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.6. Практическое занятие № 6 (2 часа).**

**Тема: «Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов»**

### **2.6.1 Задание для работы:**

1. Трактовка антикризисного управления в работах российских авторов.
2. Трактовка антикризисного управления в работах европейских авторов.
3. Трактовка антикризисного управления в работах американских авторов.
4. Трактовка антикризисного управления в работах японских авторов.
5. Трактовка антикризисного управления в работах китайских авторов.

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.6.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.7. Практическое занятие № 7 (2 часа).**

**Тема: «Механизмы антикризисного управления»**

### **2.7.1 Задание для работы:**

1. Общая схема механизма управления в кризисной ситуации.
2. Параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления.

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.7.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил общую схему механизма управления в кризисной ситуации; параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления; роль государства в антикризисном управлении и виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.8. Практическое занятие № 8 (2 часа).**

**Тема: «Механизмы антикризисного управления»**

### **2.8.1 Задание для работы:**

1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисной ситуации.
2. Роль государства в антикризисном управлении.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.8.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил общую схему механизма управления в кризисной ситуации; параметры контроля кризисных ситуаций в механизмах антикризисного управления; роль государства в антикризисном управлении и виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.9. Практическое занятие № 9 (2 часа).**

**Тема: «Государственное регулирование кризисных явлений в России и за рубежом»**

### **2.9.1 Задание для работы:**

1. Государственное регулирование процессов санации экономики.
2. Государственное регулирование кризисных явлений в России.
3. Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в США.
4. Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Германии.
5. Опыт государственного регулирования кризисных ситуаций в Японии.

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.9.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил меры государственного регулирования кризисных явлений в России и за рубежом.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.10. Практическое занятие № 10 (2 часа).**

**Тема: «Банкротство предприятий»**

### **2.10.1 Задание для работы:**

1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
2. Роль и деятельность арбитражного суда.
3. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
4. Ликвидация предприятий.
5. Особенности банкротства кредитных организаций.
6. Опыт зарубежных стран.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.10.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил признаки и порядок установления банкротства предприятия; роль и деятельность арбитражного суда; опыт зарубежных стран.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.11. Практическое занятие № 11 (2 часа).**

### **Тема: «Методы диагностики банкротства предприятия»**

#### **2.11.1 Задание для работы:**

1. Понятие и сущность диагностики. Диагностика статического состояния.
2. Этапы диагностики кризиса.
3. Информация в диагностике.
4. Финансово-экономический анализ предприятия – как метод диагностики кризисных явлений в деятельности предприятия.
5. Методы диагностики банкротства предприятия.
6. Разработка экономической стратегии кризисного предприятия.
7. Типы экономических стратегий с точки зрения экономического роста.

### **2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.11.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил понятие, сущность, этапы и методы диагностики банкротства предприятия.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.12. Практическое занятие № 12 (2 часа).**

### **Тема: «Стратегия и тактика антикризисного управления»**

#### **2.12.1 Задание для работы:**

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Разработка антикризисной стратегии в организации.
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
4. Организация осуществления антикризисной стратегии.
5. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.

### **2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.12.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил роль стратегии в антикризисном управлении; процесс организации осуществления антикризисной стратегии.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.13. Практическое занятие № 13 (2 часа).**

**Тема: «Роль коммуникаций в системе антикризисного управления предприятием»**

#### **2.13.1 Задание для работы:**

1. Понятие коммуникаций, их роль в системе антикризисного управления предприятием.
2. Коммуникации РФ в системе антикризисного управления предприятием.
3. Коммуникации западных стран в системе антикризисного управления предприятием.

#### **2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.13.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил понятие коммуникаций, их роль в системе антикризисного управления предприятием.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.14. Практическое занятие № 14 (2 часа).**

**Тема: «Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении»**

#### **2.14.1 Задание для работы:**

1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
2. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
3. «Новый курс» Ф. Д. Рузельта – программа вывода американской экономики из кризиса.
4. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда.
5. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации Крайслер.

#### **2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.14.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификацию, какие средства маркетинга используются в антикризисном управлении.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.15. Практическое занятие № 15 (2 часа).**

**Тема: «Ключевые факторы антикризисного управления»**

### **2.15.1 Задание для работы:**

1. Природа и классификация управленческих рисков.
2. Антикризисное управление риском.
6. Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.
7. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления.
8. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении.
9. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.

### **2.15.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.15.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил ключевые факторы антикризисного управления.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.16. Практическое занятие № 16 (2 часа).**

**Тема: «Реструктуризация кризисной фирмы»**

### **2.16.1 Задание для работы:**

1. Комплексная реструктуризация предприятия: основные задачи и направления.
2. Разработка общей стратегии вывода предприятия из кризиса.
3. Реструктуризация «Портфеля заказов».
4. Реструктуризация организационной структуры предприятия.
5. Реструктуризация финансовой структуры.

### **2.16.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.16.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные задачи и направления комплексной реструктуризации предприятия.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.17. Практическое занятие № 17 (2 часа).**

**Тема: «Человеческий фактор антикризисного управления»**

### **2.17.1 Задание для работы:**

1. Характеристики управления персоналом кризисного предприятия.
2. Система антикризисного управления персоналом.
3. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.
4. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
5. Стратегия поведения антикризисного управляющего.

6. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
7. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
8. Ведение переговоров с профсоюзами.
9. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
10. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии.
11. Антикризисное управление конфликтами.

**2.17.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.17.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии; принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия; причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии меры по их устранению.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

Разработал \_\_\_\_\_

А.А.Майоров